Fundraising : un accord entre deux mondes

Clarisse Vermes

▶ **To cite this version:**

Clarisse Vermes. Fundraising : un accord entre deux mondes : Modélisation de la construction d'un accord entre organisations mécènes et organisations d'intérêt général. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2014. Français. NNT : . tel-01381419v1

HAL Id: tel-01381419

https://univ-perp.hal.science/tel-01381419v1

Submitted on 20 Oct 2016 (v1), last revised 4 Nov 2016 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Collège Doctoral du Languedoc-Roussillon

THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur

Délivré par

l'UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY - MONTPELLIER III

Préparée au sein de l'école doctorale

TERRITOIRES, TEMPS, SOCIETES ET DEVELOPPEMENT

et de l'unité de recherche

MONTPELLIER RECHERCHE EN MANAGEMENT

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **CLARISSE VERMÈS**

FUNDRAISING
UN ACCORD ENTRE DEUX MONDES

Modélisation de la construction d'un accord entre organisations mécènes et organisations d'intérêt général

Soutenue le 8 septembre 2014 devant le jury composé de

Monsieur Jean-Michel PLANE, Professeur en Sciences de Gestion, Université Paul Valery - Montpellier III	co-Directeur de Thèse
Madame Nathalie MOUREAU, HDR en Sciences Economiques, Université Paul Valery - Montpellier III	co-Directeur de Thèse
Monsieur Alain BRIOLE, Professeur en Sciences de Gestion, Université Paul Valery - Montpellier III	Président
Monsieur Pierre-Jean BENGHOZI, Directeur de Recherches, Ecole Polytechnique	Premier rapporteur
Monsieur Franck BRILLET, Professeur en Sciences de Gestion, Université Paris 2 Panthéon-Assas	Second rapporteur
Monsieur Dominique SAGOT-DUVAUROUX, Professeur en Sciences Economiques, Université d'Angers	Premier assesseur
Monsieur Antoine VACCARO, Docteur en Sciences des Organisations, Directeur du CerPhi	Second assesseur

Résumé

Cette recherche traite de l'engagement en faveur de l'intérêt général, et notamment des modalités d'engagement des organisations mécènes auprès des organisations reconnues d'intérêt général (OIG), tant publiques (collectivités, etc.) que privées (associations, etc.), aujourd'hui, en France.

Les stratégies mises en œuvre par les OIG pour collecter des dons (fundraising) auprès des entreprises consistent à mettre en place des offres susceptibles de réponse aux désirs d'engagement « responsable » des organisations marchandes. Du côté des entreprises mécènes, plusieurs motivations ont été identifiées (implication des salariés, image positive, etc.) mais les avantages obtenus sont considérés comme trop diffus et « subtils » (Himmelstein, 1997) pour pouvoir justifier un engagement financier significatif de l'entreprise. Nous avons donc tenté de contourner la question du « pourquoi » les entreprises s'engagent, pour comprendre les mécanismes et processus qui amènent une entreprise et une OIG à élaborer un accord positif pour les deux parties. Ainsi, en comprenant « comment » une entreprise s'engage auprès d'une OIG, nous avons cherché à identifier les éléments les plus pertinents pour, d'une part, rendre plus efficaces les démarches de fundraising des OIG ; et, d'autre part, accompagner la justification économique de l'engagement des entreprises auprès de la société civile, et ainsi contribuer à l'intégration de cet engagement dans la stratégie globale de l'entreprise, comme le préconisent Porter et Kramer (2002).

Ce travail s'inscrit dans le cadre général des théories de l'action et plus particulièrement dans le courant représenté par les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) sur la justification et l'engagement. Plusieurs corpus disciplinaires (anthropologie, sociologie, gestion et juridique) ont par ailleurs été mobilisés pour étudier les significations du don et les pratiques du mécénat, aujourd'hui, en France.

A partir de ces cadres de références, nous proposons un modèle qui rend compte des actions empiriques des acteurs lorsqu'ils élaborent ensemble un « bon » accord mécène : c'est-à-dire un accord justifié, car jugé légitime par les acteurs, par les publics auxquels il s'adresse (salariés, clients, partenaires institutionnels, etc.), ou par ceux qui se sentent concernés par lui (Société civile, lanceurs d'alertes, etc.). Ce modèle éclaire sur ce qu'est une action en faveur de l'intérêt général jugée juste et légitime. Il propose un mécanisme permettant d'expliquer comment ces actions sont jugées par les parties prenantes des organisations impliquées dans un accord mécène.

Nos recherches ont deux applications concrètes : 1/ Elles mettent en évidence les leviers actionnables par les OIG pour collecter davantage de fonds auprès des organisations mécènes. 2/ Elles enrichissent la compréhension de l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général et suggèrent plusieurs « bonnes pratiques » permettant de rationaliser et de maximiser les retours de l'engagement pour l'entreprise. Elles apportent enfin une contribution spécifique pour comprendre comment créer de la valeur, d'une part, dans le cadre d'une démarche marketing stratégique liée à la responsabilité sociale des entreprises, et, d'autre part, à travers le développement d'un capital social organisationnel spécifique aux OIG.

Mots clés : engagement, responsabilité sociale, mécénat, fundraising, philanthropie, générosité, don, intérêt général, organisation d'intérêt général, stratégie, marketing stratégique, marketing de l'engagement, RSE, Economies de la grandeur, méthode des scénarios, justification, légitimité, jugement public, grandeurs, capital social organisationnel, création de valeur, valeurs, accord, authenticité, lien, reconnaissance.

Abstract

This research focuses on the engagement of organizations for the benefit of non-profit activities, today, in France.

This work was conducted within a reference to the research of Boltanski and Thévenot on justification and commitment (Boltanski and Thévenot, 1991; Thévenot, 2005) called “Economies of Worth”. This sociological approach of “action” tries to explain how people justify their actions and what they say about why they engage.

From these frames of reference, we propose a model that reflects the empirical practices of professionals in fundraising and organisations involved in building consensus around philanthropy.

This model highlights the mechanisms being used to build the consensus. It illustrates what is a “fair and legitimate” action for the general interest. It offer a mechanism to explain how these actions are judged by the stakeholders of organizations involved in sponsorship.

Our research has two applications in management:

1. Identify actions for non-profit organisations to raise funds from organizations who wish to be involved in promoting the public good.

2. Understand the commitment of the private sector for promoting the public good. Highlight good practices and benefits that companies can expect from their commitment

Our work brings a specific contribution to understanding the creation of value in a strategic marketing approach of corporate social responsibility, and the development of corporate social capital of public and private organizations acting for the benefit of general interest.

Keywords:

organizational Commitment, social responsibility, corporate giving, corporate philanthropy, non profit fundraising, generosity, gift giving, public good, non-profit organizations, engagement marketing, CSR, Economies of Worth, justification, legitimacy theory, public judgment, judgment and decision making, values, consensus building, Brand authenticity, strong ties, recognition, reciprocity, theory of action.

Sommaire

Introduction 1

Partie I : Le mécénat : un accord entre deux mondes 9

Chapitre 1 : Du don individuel au don entre organisations 9

Chapitre 2 : De la justification 92

Conclusion de l'analyse de la littérature sur le mécénat et la justification 137

Partie II : Description du terrain et construction de l'enquête 140

Chapitre 1 : Description du mécénat aujourd'hui en France 141

Chapitre 2 : Elaboration des supports d'enquête 262

Conclusion de la pré-étude de terrain 296

Partie III : Interviews des experts 298

Description de la population d'experts interrogés 298

Chapitre 1 : Analyses des données quantitatives 301

Chapitre 2 : Représentation par les experts des éléments de la construction d'un accord 349

Conclusion de l'enquête auprès des experts 389

Chapitre 3 : Discussion autour des résultats obtenus sur le terrain 391

Conclusion générale 427

Bibliographie 439

Autres données bibliographiques 457

Lexique et définitions 478

Liste des sigles et abréviations 478

Index 463

Table des illustrations 478

Table des matières complète 481

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien et contribué à ce travail.

Je remercie en particulier Jean Michel Plane et Nathalie Moureau, mes co-directeurs de thèse pour leur confiance, leurs encouragements et leurs conseils fructueux.

Mes remerciements s'adressent aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en participant à l'évaluation de ce travail : Monsieur Alain Briole qui a accepté de présider le jury, Messieurs Pierre-Jean Benghozi et Frank Brillet qui ont accepté la charge de rapporteurs et enfin Messieurs Dominique Sagot-Duvauroux et Monsieur Antoine Vaccaro celle d'assesseurs.

Ma reconnaissance va aux différents enseignants et chercheurs qui, à un moment ou un autre m'ont permis d'enrichir ma réflexion. Je remercie en particulier les membres du Groupe ORHA du GREGOR, le pôle « Dynamique des organisations » de « Montpellier Recherche en Management » (MRM) et notamment Alain Briole son directeur.

Pour la partie statistique, je remercie Christian Lavergne de l'Université de Montpellier 3 - Paul Valery (UM3), Martine Naffréchoux et Jacques Siracusa de l'Université Paris 8 qui ont guidé mes premiers pas ; ainsi que Marie-Ange Schiltz de l'EHESS, Philippe Cibois de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et Lise Mounier de l'ENS qui ont ensuite pris le relais et m'ont accompagnée tout au long de mes analyses. Je les remercie pour leur gentillesse, leur patience et leur disponibilité.

Je souhaite également remercier le personnel administratif de l'Université Montpellier 3 - Paul Valery pour sa disponibilité et sa compétence. Je pense en particulier au SEED (Dominique Basty et toute son équipe) mais aussi au COGE (Valérie Canals) et à la DSI (Gérard Lemaire) qui ont accueilli mes supports d'enquête sur leurs serveurs.

Mes remerciements s'adressent aussi aux divers services et institutions qui m'ont accueillie pour exercer des activités de collecte de fonds à leur profit et ainsi ont rendu possible une immersion dans mon sujet de recherche : toute l'équipe du Service des Affaires Juridiques et Institutionnelles (SAJI) de l'Université Montpellier 3 - Paul Valery et notamment sa directrice Stéphanie Delaunay, toute l'équipe de la Direction des Partenariats (IRIS) de l'Université Montpellier 2 et en particulier son directeur Jean-Michel Portefaix.

Mes pensées vont aussi à ceux et celles qui m'ont permis d'exercer des activités d'enseignement, notamment dans le champ de l'ESS, du financement des organisations, du marketing ainsi qu'en statistique et en informatique. Je pense notamment à Michelle Duport, Delphine Vallade, Cyrille Ferraton et Boris Tronc, dans l'UFR4 ; à Jean Michel Ganteau et Denis Brouillet, responsables des Ecoles doctorales 58 et 60 ; à Michelle Bergadaa de la *Geneva School of Management and Economics*, GSEM à l'université de Genève ; et à Gwenaël Richomme, Patrice Séébold, Joël Quinqueton et bien sûr Sylvain Durand dans l'UFR 6, sans oublier Paule Jarach du service de formation des personnels.

Je remercie tous mes nombreux amis et collègues à l'UM1, UM2 et UM3 que je n'aurais pas cités jusqu'ici.

Je remercie enfin chaleureusement toutes les personnes ayant participé à mes recherches sur le terrain, et qui m'ont donné de leur temps pour répondre à mes questions. Je souhaite en particulier remercier les 118 « experts » interviewés, dont 103 ont accepté d'être cités ici : (par ordre alphabétique) Yaële Aférіat, Céline Aimetti, David Alonso, Céline Amet-Hacker, Max Anghilante, Philippe Appriou, Jérôme Auriac, Gilles Barbier, Emmanuel Bayle, Françoise Beaussier, Amélie Benais, Christel Beriot, Gérard Bertrand, Nicole Bigas, Hélène Bongrain, Marion Bonnaire, Mary Bonneaud, Florence Bonnerue, Sarah Boudaly, Nicolas Boulan, Thibault Bretesché, Daniel Broz, Florence Capron-Cohen, Laure Cézard, Nathalie Coulon, Anne Couvez, Emanuela Crocé, Dominique David, Barbara de Colombe, Guillaume de la Broïse, Jean-Marie Destrée, Claire Dognin, Laetitia Dosne, Michel Dray, Jean-Bernard Dubois, Cécile Duprélatour, Éric Dutertre, Joël Echevarria, Agnès Emeriat, Roxana Family, Fabrice Fernandez, Agathe Forzy, Frédéric Fournier, Benoit Froment, Jean Furet, Laurence Gaudé, Vincent Godebout, Rodolphe Gouin, Philippe Guay, Nicolas Hamel, Charles-Benoît Heidsieck, Ira Imig, Jean-Paul Jacquart, Mathieu Jouck, Lou Lanos et Jon Duschinsky , Stéphanie Lanson, Sophie Le Joille, Sophie Le Maire, Anne-Marie Le Scornec, Dominique Legrain, Nicolas Lepissier, Emmanuelle Leroy, Yann Lheureux, Pascal Loviconi, Philippe Ludwig, Florence Mahé-Dombis, Marianne Maillot, Marie-Stéphane Maradeix, Arnaud Marcilhacy, Amélie Mariani, Christiane Marier-Orlowski, Philippe Masson, Lilla Merabet, Mélina Mercier, Alexis Méténier, Véronique Miramond, Stéphane Miret, Céline Morel, Stéphane Nau, Karen Nielsen, Philippe O'Rorke, Aurélie Perreten, Valérie Pichot-Darley, Myriam Pleynard, Nathalie Pommier, Fabienne Pouyadou, Marie-Blandine Prieur, Samy Rebaa, Michel Reverdy, Claire Rigaud-Bully, Eva Roche, Nathalie Sauvanet, Jérôme Schatzman, Nathalie Sucarrat, Anne Thimonier, Carole Uchan, Antoine Vaccaro, Barbara Vassener, Catherine Vialle, Thierry Vitoz, Florie Weber-Faulet, Armand Wizenberg et Helene Ziegelbaum.

A ma famille et à mes parents
qui m'ont soutenue à chaque instant

A ma maman

De torrente in via bibet propterea exaltabit caput[1]

[1] Haendel, psaume 110 (Vulgate 109): Dixit Dominus HWV 232 Traduction : Il boit au torrent pendant la marche : C'est pourquoi il relève la tête

Introduction

L'importance croissante de la générosité dans le financement de l'intérêt général

Une étude de Cap Gemini et Merrill Lynch[2] annonçait en 2006 que le plus grand transfert intergénérationnel de richesses de l'histoire devrait se dérouler sur ces cinquante prochaines années, avec la disparition des personnes nées dans l'immédiat après-guerre. Ainsi, dans le monde, près de 60 000 milliards d'euros vont changer de mains d'ici à 2050[3]. Si une part sera prélevée par les États, une part reviendra aux héritiers qui en reverseront une partie sous forme de dons manuels, et une autre aux organisations œuvrant pour l'intérêt général sous forme de donations et de legs.

Les USA ont fortement développé la philanthropie dans le fonctionnement de leur Société. Warren Buffett, la 3ème plus grande fortune mondiale selon le magazine *Forbes*[4], est aussi reconnu comme un des plus grands donateurs actuels. Avec les époux Gates, il a initié « *Giving Pledge* », un mouvement qui incite les plus grandes fortunes à donner de leur vivant ou à leur mort la moitié de leur fortune à des organismes d'aide aux plus démunis[5].

Il semble donc que nous rentrions dans une époque favorable à la générosité.

En France, en 2012, 1,3 million d'associations [6] ont été aidées par 16 millions de bénévoles[7] et ont reçu 2 milliards d'euros [8] de dons de particuliers.

Ces dernières décennies, les missions d'intérêt général n'ont cessé d'augmenter et de se diversifier : explosion des coûts de santé, mise en concurrence des universités suite à la publication du classement de Shanghai, besoins sociaux, etc. alors même que la crise mondiale et l'endettement de l'Etat entraine une diminution de la masse des prélèvements et donc une baisse de la redistribution sous forme de budgets publics alloués aux projets et missions d'intérêt général.

Pour remplir leurs missions, se développer et parfois survivre[9], les organisations ayant des activités d'intérêt général, sont ainsi aujourd'hui de plus en plus nombreuses à solliciter la générosité des particuliers et des entreprises. Pierre Salignon, directeur général de Médecins du Monde[10], prévoit que

---

[2] *10ème World Wealth Report*, 2006. Etude couvrant 68 pays totalisant 98% du PIB mondial et 99% de la capitalisation boursière mondiale. CapGemini et Merill Lynch définissent ici la « richesse » comme le patrimoine financier net des individus disposant de plus de 1 million de dollars hors résidence principale.

[3] www.Bilan.ch du 10 octobre 2007, voir note 296.

[4] Warren Buffet a augmenté sa fortune de 12,6 Md$ entre 2012 et 2013. En 2013, avec 58 Md$, il est la seconde fortune mondiale derrière Bill Gates (72Md$) Source : http://www.forbes.com/sites/luisakroll/2013/09/16/inside-the-2013-forbes-400-facts-and-figures-on-americas-richest/

En 2012, il a donné 12,5Md$ à sa fondation (3Md$) et à la Fondation Gates (9.5Md$) Source : http://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/02/11/the-americans-who-gave-away-the-most-money-in-2012/

[5] Le site http://givingpledge.org/ répertorie les promesses de don de plus d'une centaine de ces grands donateurs.

[6] Représentant 23 millions de membres. Budget des associations : 70Md€, soit 3,5% du PIB, http://cpca.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourdhui.pdf

[7] Enquête BVA DREES 2010 : http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_enquete2011.pdf

[8] Source : http://www.francegenerosites.org

[9] Selon l'association Recherches & Solidarités, en 2013 (p. 30), « Seulement 53% des responsables associatifs jugent positivement la situation financière de leur association, http://recherches-solidarites.org/media/uploads/lafrance_associative2013.pdf

[10] http://www.youphil.com/fr/article/06606-associations-crise-ESS?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=yp-essentiel&utm_content=Tour%20de%20France,%20gros%20poissons%20et%20poids%20de%20l'ESS=&ypcli=ano

même si « les financements locaux et régionaux progressent », cela ne sera « pas forcément à la mesure du désengagement prévisible de l'Etat », et qu'en conséquence « la privatisation[11] des financements [du secteur associatif] devrait se renforcer. »

Le développement du mécénat d'entreprise

Grâce à un important effort de promotion du mécénat par l'Etat[12], la participation des entreprises aux projets et activités d'intérêt général est **progressivement rentrée dans les mœurs** même dans des domaines où elle était hier encore souvent impensable (comme, par exemple, le financement des universités). Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises mettent en œuvre des politiques « RSE » (Responsabilité Sociale d'Entreprise) et soutiennent financièrement (mécénat, partenariats, etc.) de nombreuses organisations publiques et privées sans but lucratif.

Selon Admical[13], depuis 2003, le nombre d'entreprises mécènes en France s'accroit de 7% par an. Les sommes qu'elles ont données, ont fortement augmenté ces 10 dernières années. Comme nous le voyons sur la figure ci-dessous, elles sont ainsi passées de 343 Millions d'Euros en 2003 [14] à environ 2 Md€ en 2012, soit autant que le montant des dons des particuliers (x8 entre 2003 et 2012 selon les données de l'administration fiscale).

[11] Cette « privatisation » correspond selon Pierre Salingon, en 2013, aux dons des individus et des entreprises et aux partenariats avec les entreprises.

[12] La France s'est dotée en 2003 d'une législation fiscale très favorable à la générosité des particuliers et des entreprises (le mécénat). Celle-ci est parfois décrite comme une des plus incitatives d'Europe. La *Loi 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations* est aussi appelée « **loi Aillagon** ». Elle porte notamment modification sur les Art. 200 et 238bis du CGI (Code Général des Impôts). Depuis 2003 de nombreux dispositifs sont venus compléter cette loi : création des fondations universitaires, des fonds de dotation en 2009 par exemple.

[13] L'Admical (ou ADMICAL) est l'« Association pour le développement du mécénat industriel et commercial ». Cette association, créée à l'initiative des grandes entreprises et regroupant aujourd'hui des entreprises et des grandes ONG et fondations, est à l'origine de la plupart des décisions favorables au mécénat en France. Selon elle, d'une manière globale, les dons augmentent doucement mais régulièrement (de 1 Md€ en 2005 de mécénat à 1,9 Md€ en 2012) ; les entreprises mécènes seraient de plus en plus nombreuses (30 000 entreprises de plus de 20 salariés en 2008, puis 35 000 en 2010 et 40 000 en 2012. Source : Enquête Admical-CSA de 2010 et 2012 auprès d'un échantillon représentatif de 734 entreprises de plus de 20 salariés http://www.admical.org/editor/files/Le_mecenat_d-entreprise_en_France_2012%E2%80%93Admical-CSA.pdf

Ce chiffre est important puisqu'il représente environ 40% des 95 000 à 100 000 entreprises de plus de 20 salariés. Il laisse cependant de côté la majorité des entreprises, dont le nombre s'élevait à 3.6 Millions en 2012. (Source : Voir l'Insee : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&id=219)

Le seuil de 20 salariés correspond à la frontière des TPE. À partir de vingt salariés : cotisation au Fond National d'Aide au Logement ; obligation d'avoir un règlement intérieur ; obligation de travail des handicapés ; participation à la construction ; hausse du taux de cotisation pour la formation professionnelle continue ; repos compensateur obligatoire de 50% pour les heures supplémentaires effectuées au-delà de 41 heures par semaine. Source : http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es437b.pdf

Ces statistiques sont cependant à prendre avec précaution. Il s'agit en effet d'un échantillon dont le périmètre a évolué en fonction du temps (la frontière passant notamment de 200* à 20 salariés). Il s'agit par ailleurs de réponses déclaratives et il y a souvent confusion (volontaire ou involontaire ?) entre des opérations de sponsoring et de mécénat (cf. intervention de A. Vaccaro au colloque IFFRES 2012). *Selon l'Insee les entreprises de plus de 200 salariés sont 8000 entreprises en France Source : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&id=219)

Ainsi les services fiscaux ne constatent via les demandes de défiscalisation qu'ils reçoivent, « que » 800M€ de déduction fiscale au bénéfice de 25 130 entreprises toutes tailles confondues en France (Source : « Rapport Queyranne » de Demaël, Jurgensen et Queyranne (2013) : « Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité », p. 50 et fiche n°8 p. 291-307), contre 18,2 Md$ aux USA (source : rapport de « Giving USA » de juin 2013 , http://www.givingusareports.org/news-and-events/news.aspx?NewsTypeId=3&NewsId=174)

[14] Voir note 187, p. 41.

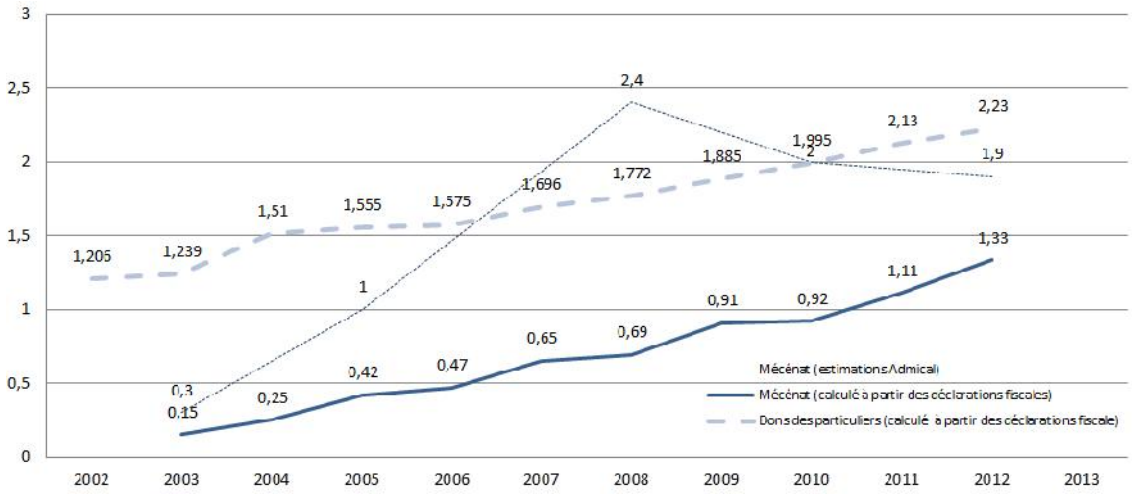

Figure 1 : Evolution des dons des entreprises et des particuliers (en milliards d'euros)[15]

Selon les sources (administration fiscale ou Admical), les dons des entreprises se situeraient entre 1.33 et 1,9 Md€, soit un montant correspondant entre 75% et 100% des dons des particuliers.

Le mécénat est en passe de devenir une source de financement indispensable et donc stratégique pour de nombreuses organisations. Les grandes entreprises ont leur fondation, les PME sont aussi sollicitées. Selon Virginie Seghers (2006, p. 58) « le potentiel de développement du mécénat est immense » : « si on estime à 5M€ le CA moyen des entreprises, c'est un budget de 25k€ par PME disponible pour faire du mécénat » et « il y a plus de 2.5 millions d'entreprises en France »[16] !

Les entreprises sont donc de plus en plus sollicitées. Bernard Kouchner écrivait en 1986 « Il est fini le temps du bricolage humanitaire, de la main à la main, d'homme à homme. Les organisations de charité qui demeurent en vie sont gérées comme des entreprises. Pour survivre, il faut donc apprendre à apitoyer et aller chercher la fortune là où elle est ! » (Kouchner, 1986, p. 169). Antoine Vaccaro (1985, p. 289) constatait, dans sa thèse, le développement d'un nouveau mode de fonctionnement impliquant des donateurs, aux dépens du traditionnel triptyque « associés-volontaires-bénévoles » sur lequel reposait la démocratie participative chère à l'associationnisme. Ce qui devenait une réalité pour les grandes ONG dans les années 1990, le devient aujourd'hui pour toutes les organisations ayant une activité d'intérêt général (OIG).

[15] Sources : Données issues des rapports annuels de Recherche et Solidarités, France Générosité, de Philab, des enquêtes biannuelles publiées par l'Admical et, celles publiées par Landais et Fack (2009).
Source du Cerphi : Vaccaro A. (2011) « Rapport Mondial de l'argent dans le monde 2011 », Cerphi, septembre 2011
Source de Recherche et Solidarités : Cécile BAZIN Jacques MALET « La générosité des Français - 18ème édition », Novembre 2013
Admical justifie la différence entre les dons déclarés lors des enquêtes et les dons déclarés à l'administration fiscale, par un flou sur le terme de mécénat pour certaines entreprises (celui-ci engloberait une partie du budget communication), et par le fait que tous les dons ne seraient pas déclarés.
La dernière source disponible est le rapport Guedj, Blein, Grandguillaume et Juanico (2013) sur l'impact de la mise en œuvre du CICE sur la fiscalité du secteur privé non lucratif. Il mentionne (p. 47), 1 300 m€ de dépense fiscale en faveur des associations au titre des dons de particuliers (5,4 millions de foyers fiscaux) et 800 m€ de défiscalisation dans le cadre du mécénat d'entreprises (21 000 entreprises).
Source : http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers_joints/synthese_du_rapport_blein_guedj_juanico_grandguillaume.pdf

[16] Selon l'INSEE, elles seraient 3,6 millions en 2012. Source : http://www.insee.fr/fr/mobile/etudes/document.asp?reg_id=0&ref_id=T14F152

De leur coté, les entreprises mécènes développent des **compétences** et des **procédures** pour gérer la sollicitation de fonds. Les plus avancées ont intégré le don à leur **stratégie** économique globale (via des fondations d'entreprises, par exemple), suivant en cela les recommandations de Porter et Kramer (2002).

Cependant tout n'est pas rose : alors même que organisations mécènes et bénéficiaires semblent engagés dans une **dynamique d'optimisation** des avantages attendus du mécénat, l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général est souvent perçu, par beaucoup en France, comme une **démarche suspecte**[17], qui serait même potentiellement risquée pour l'entreprise (Gabriel et Cadiou, 2005).

Structuration d'un secteur d'activité consacré à la collecte de fonds

La **collecte** de fonds **privés** pour les projets d'**intérêt général** est appelée « **fundraising** »[18 & 19] en France.

Les praticiens, spécialisés dans la collecte de fonds pour les projets d'intérêt général (les « fundraisers ») existent depuis 30 ans environ. Cette profession s'est tout d'abord développée au cœur des plus importantes Organisations Non Gouvernementales (ONG) à partir de savoir-faire souvent importés des Etats-Unis et du Canada.

Compte tenu de l'importance croissante du financement « privé » de l'intérêt général en France, les **fundraisers** sont de plus en plus sollicités pour **organiser le rapprochement** entre OIG et Entreprises. Les métiers autour de la collecte de fonds se développent. Depuis 2011, la profession est décrite dans un référentiel APEC[20], et des formations à celle-ci sont progressivement ouvertes dans le monde académique (création en 2011 de la première chaire dédiée à la philanthropie en France, à l'ESSEC).

Malgré ces évolutions, le mécénat d'entreprise constitue encore un **nouveau domaine** de pratiques professionnelles qui ne fait encore l'objet de quasiment aucune étude académique. D'une manière générale, peu de travaux de recherche abordent la question des pratiques de **sollicitation de la générosité** pour des projets d'intérêt général. En ce qui concerne les travaux de thèse et les ouvrages académiques sur la générosité, Antoine Vaccaro (1985) semble être le premier à s'être intéressé à la sollicitation de la générosité, au moment où se sont développées les techniques de collecte de fonds auprès du grand public introduit par les « *French doctors* » (Kouchner, 1986). Il décrit les débuts de la professionnalisation du fundraising dans quelques grandes ONG[21] et prédit une future « bataille pour

---

[17] Le traditionnel et bienveillant jugement de « danseuse du président » s'est **transformé en accusation** de « *washing* » (*greenwashing, RSE washing, etc.*) par certains et d'inacceptable tentative d'ingérence du mécène dans la vie publique (Bory, 2008a) par d'autres. Ainsi, selon cet auteur, certains considèrent que le mécénat serait un outil politique aux mains des grandes entreprises qui, à la faveur de la mondialisation**, chercheraient à imposer leur vision du modèle social** en devenant des acteurs à part entière de l'intérêt général, aux côtés des Etats.

[18] Les termes anglo-saxons couramment utilisés en français comme fundraising, fundraisers, marketing, etc. ne seront pas mis en italique.

[19] Sur la naissance du terme de fundraising voir Lefèvre 2008, p. 116.

[20] http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Enquetes-Apec/Enquetes-2011/Referentiel-des-metiers-du-fundraising/Le-fundraising-un-domaine-en-plein-essor-en-France

[21] Appelées alors « Organisation Caritative et de Recherche » (OCR).
Le terme ONG apparait pour la première fois en 1945 dans un document de l'ONU. Le terme d'OING (ONG internationale) est défini (par la Convention européenne (n°124, du 24 avril 1986) mais celui d'ONG nationale reste un terme non juridique (source *Encyclopaedia Universalis* : http://www.universalis.fr/encyclopedie/organisations-non-gouvernementales/). Ce terme est utilisé communément en France et dans tous les pays pour désigner les plus importantes des associations, qu'elles soient internationales ou domestiques. Seuls les USA utilisent le terme de PVO (pour *Private Voluntary Organization*). Cumming (2010a et 2010b) note que de nombreux termes existent pour

la générosité ». Jean-Michel Kosianski (1992) s'est attaché quant à lui à définir un cadre aux partenariats entre associations et entreprises et à identifier les motivations de ces dernières. Plus récemment, Sylvain Lefèvre (2008) a, à son tour, travaillé sur la professionnalisation de la collecte, perçue comme un « sale boulot » dans les organisations faisant appel à la générosité du public. Sabine Rozier (2001) et Nicole Denoit (2002) ont étudié l'histoire du mécénat jusque dans les années 2000. Ariane Epée (2002, 2004a, 2004b) a cherché ce qui caractérise l'identité sociale des donateurs du Téléthon et du CCFD[22], et Anne Bory (2008a) a travaillé sur les programmes de salariés bénévoles, programmes montés par les grandes entreprises ; quant à Camille Chédotal (2011), elle a examiné le rôle de la culpabilité dans les messages marketing de sollicitation auprès du grand public.

Mise à part l'approche de la dimension historique du mécénat et les travaux, déjà anciens, de J. M. Kosianski (*ibid.*), tous ces travaux de thèse se sont concentrés sur les **grandes ONG, les grandes entreprises** (souvent parisiennes) et les **particuliers**, c'est-à-dire là où s'effectuait, jusqu'il y a peu encore, l'essentiel des collectes de don en France[23]. Il en va de même pour les rares articles parus sur le sujet (Piquet et Tobelem, 2004, 2006, par exemple). Quant à la littérature anglo-saxonne, elle est d'une aide limitée car les organisations bénéficiaires du mécénat en France sont très différentes des « *non-profits* » nord-américaines (Lefèvre, 2008, p. 100, et Thévenot, 2009, p. 49-51), notamment du fait de la place différente de l'Etat dans la prise en charge de l'intérêt général, et de l'histoire de la construction du tiers secteur en France.

Aujourd'hui, en France, le mécénat prend autant d'importance que la philanthropie des particuliers et concerne désormais toutes les organisations et entreprises, petites et grandes, sur tout le territoire. Pourtant aucune recherche récente ne semble s'être encore vraiment intéressée à cette pratique, dans sa globalité, et sa diversité.

« Comment » donne-t-on ?

Notre recherche s'inscrit dans ce contexte de mutation (évolution législative, encouragements de l'Etat, professionnalisation du fundraising) voyant émerger le mécénat d'entreprise et se côtoyer, d'un côté, méfiance et méconnaissance du mécénat et, de l'autre, optimisation et professionnalisation de la collecte de fonds.

Compte tenu des besoins croissants des organisations œuvrant pour l'intérêt général, de leur difficulté à diversifier leurs ressources, nous avons choisi comme point de départ de nous intéresser au mécénat **du point de vue des organisations qui sollicitent** les dons auprès des entreprises mécènes.

Adam Smith notait déjà que pour obtenir quelque chose d'une personne, l'appel aux « intérêts personnels » [*self-love*] d'une personne convaincue de son intérêt (de son « propre avantage ») est bien plus puissant que la « bienveillance » d'une personne charitable (Smith, [1776), 1881 p. 23[24]). Dès

désigner les différents types d'ONG (MONGO, FINGO, DONGO, …) et autres QUANGOs (pour « *quasi-NGO* »), qui selon certains auteurs s'apparentent parfois plus à des « entreprises associatives » (Epée, 2004, p571 ; Huphoff, 1995).

[22] http://ccfd-terresolidaire.org/qui-sommes-nous/

[23] Seul, semble-t-il, Jean-Michel Kosianski (1992), il y a plus de 20 ans, s'est intéressé à la collecte de fonds auprès de toutes les entreprises, y compris les PME, probablement parce qu'il a mené ses recherches dans une région éloignée de la capitale.

[24] « Mais l'homme a presque continuellement besoin du secours de ses semblables, et c'est en vain qu'il l'attendrait de leur seule bienveillance. Il sera bien plus sûr de réussir, s'il s'adresse à leur intérêt personnel et s'il les persuade que leur propre avantage leur commande de faire ce qu'il souhaite d'eux. » (*ibid.*).

lors comment les OIG peuvent-elles convaincre les entreprises d'être généreuses, quels « avantages » pour celles-ci peuvent mettre en avant les OIG ?

Pour répondre à cette question, l'approche habituelle des professionnels du fundraising consiste à chercher à comprendre « **pourquoi** » une entreprise donne. Cette question est complexe. A travers l'examen des travaux professionnels et académiques sur la générosité des entreprises, il apparait que les motivations des mécènes sont **multiformes** et souvent **difficiles à appréhender** par les organisations qui cherchent des ressources pour financer leurs activités d'intérêt général.

A notre connaissance, par contre, aucun travail universitaire ne s'est penché sur « **Comment »** s'élabore un accord entre ces organisations en France, et quels mécanismes sont mis en œuvre lors de la collecte de dons auprès des entreprises. Cette piste nous a semblé intéressante car la situation est particulière.

En effet, alors que **tout semble les opposer** (objectifs intéressés *vs* désintéressés, intérêts privés *vs* publics, organisations capitalistiques *vs* collectives ou civiques, dénigrements réciproque, etc.) ; alors que l'entreprise mécène bénéficie *a priori* d'**aucun retour direct** (c'est un don) qui lui permettrait de justifier un « investissement » ; et enfin, alors que l'accord lui-même est regardé avec **suspicion** et suscite la méfiance ; pour autant, les organisations d'intérêt général et les entreprises mécènes parviennent à trouver un accord qui **semble profitable aux deux parties**.

Nous souhaitons donc ici apporter **un nouvel éclairage** qui, à partir de la compréhension du « comment » s'élabore cet accord si particulier, permette d'aider les organisations à être plus efficaces dans leurs démarches de sollicitation de la générosité auprès des entreprises mécènes. Aussi, au-delà des motivations avancées par les entreprises (le « pourquoi »), nous chercherons à modéliser les mécanismes et processus de **construction d'un accord entre organisations mécènes et bénéficiaires du mécénat** (le « comment »), afin de mettre en évidence les ressorts de l'engagement[25] des entreprises auprès des organisations bénéficiaires et en faveur de l'intérêt général. Nos analyses dépasseront donc le strict cadre de la sollicitation pour nous amener à l'étude de ce qui lie les deux organisations.

Nous verrons que la **sociologie de la critique** développée par Boltanski et Thévenot (1991) sera pertinente pour aborder l'élaboration d'un **accord** entre organisations appartenant à des mondes différents, appelant une justification et soumises au jugement du public. Cette approche sociologique, **originale et inédite,** sur la relation liant les organisations bénéficiaires et mécènes devrait nous permettre d'explorer de nouvelles **pratiques et stratégies de fundraising**, mais aussi nous éclairer sur **l'optimisation** des pratiques mécènes et sur les **stratégies d'engagement « responsable »** des entreprises.

[25] Il s'agit ici de l'**engagement dans l'action** en faveur de l'intérêt général, pris comme une action collective (Phanuel, 2014) permettant un passage à l'acte (Fillieule, 2001).
Cet engagement des organisations s'appuie sur l'engagement des personnes dans ses trois dimensions (affective, cognitive et comportementale) donc à la fois dans leur attitude (discours, opinions, etc.) et dans les comportements qui en découlent (Mowday et Steers. 1979). Il s'agit d'un engagement dans l'action pris dans sa totalité, (cf. Becker, 1985) et processuel (McAdam, et Paulsen, 1993 ; Ward, 2012). Il se distingue en particulier de l'engagement utiliser pour évaluer l'importance d'une relation durable et satisfaisante (Terrasse, 2006, p. 34-51).

Présentation du plan

Pour mener notre recherche, nous adopterons une posture « post-positive aménagée », ou « réaliste critique » (Perret et Seville, 2003, p. 31, Avenier et Gavard-Perret, 2012). Cette posture épistémologique conduit notre niveau d'analyse et notre questionnement au niveau d'un **réel profond** où résident les **mécanismes générateurs** des structures et des règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements. Pour autant, nous ne pouvons accéder (au mieux) à un « **réel « actualisé** » et à la perception subjective qu'en ont les acteurs (le « **réel empirique** ») (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 33, Bhaskar , 2008). Aussi, nous nous attacherons à décrypter l'accord mécène à travers des construits, des patterns, des scripts qui permettent de rendre compte des données recueillies.

Notre objectif sera donc de tenter de **lever le voile** sur les mécanismes générateurs qui sous-tendent l'action des individus engagés au nom de leurs organisations, en s'en approchant « **au plus près » du réel**, tout en maintenant une distanciation significative avec notre objet de recherche afin de garder, tant faire se peut, le maximum d'objectivité et de neutralité[26]. Pour cela nous suivrons une double démarche inductive puis hypothético déductive (Giordano et Jolibert, 2008, p. 64).

Notre première partie permettra de préciser notre objet de recherche et de construire le cadre théorique et conceptuel (**Partie 1**),

Ainsi, nous nous attacherons d'abord à bien comprendre ce qu'implique le **don comme échange spécifique,** nous proposons d'étudier d'abord les **fondamentaux** du don et du mécénat en France, pour mettre en évidence « ce que donner veut dire »[27]. Après avoir défini la signification du don et examiné ses pratiques et applications concrètes au niveau individuel aujourd'hui, nous nous pencherons sur le don entre organisations. Nous identifierons ce qui pousse les entreprises à soutenir des projets d'intérêt général et tenterons de mettre en évidence ce qui **caractérise le mécénat** dans les pratiques d'engagement responsable des entreprises.

Nos analyses, sur le « comment se construit l'accord mécène », nous amèneront à montrer que l'accord de mécénat se construit entre **deux mondes distincts** et s'appuie sur des **justifications publiques**. Pour analyser ces justifications publiques nous mobiliserons les concepts et la grille d'analyse des « Cités » et « Mondes », développés par Boltanski et Thévenot dans les « **Economies de la grandeur** » (1991). Cette théorie de l'action met en effet en évidence l'importance de **dispositifs** pour justifier une action jugée légitime (en première approximation, nous définissons les dispositifs comme des appareillages que les personnes et les organisations se donnent dans le but d'atteindre un objectif, voir également notre lexique). Un modèle de recherche, destiné à étoffer notre problématique sera proposée.

Sur la base de notre cadre théorique nous compléterons nos données de terrain et opérationnaliserons nos concepts afin d'élaborer un dispositif de recueil des données auprès d'experts en mécénat (**partie 2**).

Etant donnée l'absence de description récente des pratiques du mécénat et l'importante évolution de l'environnement législatif au cours de ces dix dernières années, nous réaliserons tout d'abord une **pré-**

[26] Nous prendrons, en particulier, toutes les précautions à notre portée pour concevoir des instruments de mesure et collecter des données qui évitent le plus possible d'introduire des biais dus à notre présence ou notre subjectivité.

[27] Pour paraphraser le titre de P. Bourdieu : *Ce que parler veut dire*, (1982) ; et celui de A Honneth : *Ce que social veut dire* (2013).

étude du terrain des pratiques du mécénat aujourd'hui en France. Cette pré-étude permettra de décrire les dispositifs (pratiques, outils, …) et les acteurs du mécénat. Elle nous conduira à identifier plusieurs éléments clés de la construction d'un accord de mécénat.

En opérationnalisant les « Economies de la grandeur » sous la forme de **jeux de rôle** (méthode des scénarios)**,** et en mobilisant les **éléments clés** identifiés lors de la pré-étude, nous irons alors explorer la façon dont se construit l'accord mécène : quelles sont la (ou les) « Cité(s) » mobilisée(s), quelle est la place de l'intérêt général, le rôle des dispositifs législatifs encadrant le mécénat, les enjeux et risques du mécénat, etc. Cette démarche nous conduira à interroger, à partir de supports d'enquête qualitatifs et quantitatifs, des **experts** connaissant les tenants et aboutissants de la construction d'un accord mécène.

A l'aide de ces supports, nous collecterons des données et les analyserons. Nous tirerons les conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus (**Partie 3**).

Nous irons interroger **une centaine d'experts** en mécénat, recrutés dans toute la France, dans tout type d'organisation, et dans tous les domaines d'activité de l'intérêt général (culture, environnement, etc.). Ces experts seront interrogés sur ce qu'est, selon eux, à titre personnel, en tant que membre « éclairé » de la Société civile et familier de la façon dont se construit un accord mécène, une situation de mécénat « **juste** », c'est-à-dire **jugée bien adaptée** à ce que eux-mêmes et le jugement public attendent d'une action de mécénat. Nous verrons ainsi quels dispositifs sont mobilisés, et à quelles « Cités » le jugement public se réfère pour approuver ou rejeter la légitimité de l'engagement d'un mécène en faveur d'un projet d'intérêt général. Ces experts seront également interrogés sur des **éléments clés** de l'élaboration de l'accord, identifiés lors de notre pré-étude du terrain. A partir de l'analyse de leurs *verbatim*, des **construits intermédiaires** seront proposés.

La discussion autour des données quantitatives et qualitatives récoltées et de leur analyse, nous conduira à proposer un **modèle global** qui permette de décrire comment se construit un accord, et qui puisse rendre compte des observations du terrain. Nous tenterons notamment de mettre en évidence par quels processus et mécanismes s'effectue le jugement de la **légitimité** d'un accord (mécanisme de « l'<épreuve> ») et ce que peut en attendre l'organisation mécène. Nous aborderons *in fine* la question de l'accord jugé « **illégitime** » et la façon dont celui-ci est sanctionné par le jugement public.

Ce dernier chapitre sera aussi l'occasion de revenir sur la méthodologie utilisée, et de passer en revue les apports et limites de notre recherche.

Partie I : Le mécénat : un accord entre deux mondes

Le don est partout. La première partie de notre travail sera consacrée à bien préciser ce qu'est le don et notamment le don entre organisations (le « **mécénat** ») afin de délimiter notre sujet d'étude (notamment par rapport au sponsoring et aux subventions), et de choisir les outils les mieux adaptés pour son étude.

A partir d'une revue de la littérature sur le don et sur les formes d'échanges entre entreprises et organisations bénéficiaires du mécénat (Chapitre 1), nous montrerons que le mécénat est une forme de don spécifique adaptée à un échange économique d'ordre « non monétaire » entre deux mondes en opposition, et qui reste intimement liée aux pratiques de don entre particuliers. Dans un second chapitre (Chapitre 2) nous proposerons une grille d'analyse adaptée à l'étude de cette recherche d'accord entre le monde des OIG et celui des organisations mécènes.

Chapitre 1 : Du don individuel au don entre organisations

Les associations recherchent des financements. Elles se tournent vers les entreprises pour solliciter leur générosité. Nous allons établir dans cette première partie une revue de la littérature sur le don et le mécénat afin de délimiter cette pratique.

Nous verrons que le don n'est pas un échange comme les autres. Il prend de multiples formes, s'organise autour de principes spécifiques et permet de répondre à un besoin de **relation entre les personnes**, impliquant notamment le **partage de valeurs** et de **création de liens**. Les formes actuelles de don sont ancrées dans notre histoire et nos traditions. Nous verrons néanmoins que le don est à la fois une convention socialement déterminée et conforme aux pratiques de son temps, et un acte ancré en chaque individu, qui l'engage physiquement de manière proactive et réactive par rapport à son environnement et qui lui permet d'agir.

Nous décrirons ensuite la relation de don entre organisations mécènes et organisations bénéficiaires du mécénat. Nous verrons que le **don entre organisations** (le « mécénat ») se distingue strictement des prestations de service marchands et des subventions. Nous présenterons les caractéristiques de ces organisations engagées dans la construction d'un accord de mécénat, puis verrons pourquoi et comment ces deux organisations s'engagent autour de projets d'intérêt général. Nous verrons que le mécénat est un accord entre deux mondes souhaitant se rencontrer et tout à la fois rester distincts l'un de l'autre, et que cet accord est soumis au jugement du public.

Notre premier point sera consacré au don aujourd'hui (1). Notre second point abordera plus spécifiquement le don entre organisations (2).

1 Le don en général, pourquoi et comment donne-t-on ?

Pour étudier le don entre organisations il nous faut savoir ce qu'est le don, ce qui le caractérise et le distingue des autres types d'échange.

Afin de comprendre ce qui distingue le don des autres échanges, nous allons délimiter la notion de don (1.1), identifier les formes de don héritées et ancrées dans notre histoire (1.2) et décrire les pratiques du don aujourd'hui (1.3).

Nous verrons comment définir et caractériser le don et ses pratiques. Nous verrons comment le don crée du lien et comment il permet d'agir dans la Société et de se constituer un capital sympathie pour aller au-devant des individus, créer des groupes d'affinités autour de valeurs communes.

1.1 Les significations du don.

Donner est probablement un des modes de transmission et d'échange parmi les plus ancestraux. C'est une pratique qui semble trouver son origine dans les premières relations sociales et qui remonte au fond des âges. « Donner » ne se satisfait pas d'une simple définition, chez l'humain, donner correspond à une ***praxis* codifiée qui répond à quelques règles générales**.

Nous verrons qu'il a été montré que le don est au fondement du lien social (1.1.1) qu'il organise la circulation d'une dette sans fin (1.1.2) et qu'il exige du donateur un désintéressement manifeste (1.1.3). En conclusion nous proposerons 9 principes permettant de distinguer le don d'autres formes d'échange (1.1.4).

1.1.1 Au fondement du lien social

Marcel Mauss[28], dans son *Essai sur le Don* ([1924] 1989) a placé le don au fondement du lien social, mettant en évidence au début du XXe siècle que dans nombre de Sociétés alors présentées comme archaïques, les échanges s'effectuent sous forme de dons "obligatoirement donnés, faits et rendus ". Dans ces Sociétés, tout circule sous forme de don : femmes, enfants, compliments, insultes, coups et blessures, vengeances, etc. Ces échanges constituent des « phénomènes sociaux totaux », c'est-à-dire qu'ils constituent une forme générale de l'**interaction entre les personnes sociales**.

Essayons de décrire ce qu'est un don et qu'elles en sont les caractéristiques.

Florence Weber (2000) note que le don se distingue des transferts simples, sans contrepartie comme le vol, la spoliation ou l'extorsion. Le don est une **transaction double** qui est caractérisée par un contexte de relations personnelles.

Le don est par ailleurs **libre**. Ainsi Marcel Mauss notait que le don naissait d'une dialectique, «de l'obligation et de la liberté mêlées » (Mauss, 1924 p. 90 de la version PDF). Sénèque déjà affirmait qu' « il n'y a de bienfait que lorsque l'on donne ce qu'on est libre de ne pas donner » (Sénèque « *Les bienfaits* », chapitre 19 du livre III)[29]

[28] Marcel Mauss (1872-1950) a étudié le don à travers les travaux de voyageurs, de colonisateurs, de missionnaires, des premiers ethnologues notamment le travail de Bronislaw Malinowski qui dans *Argonauts of the Western Pacific* (1922) a décrit pour la première fois la pratique de la kula : un système d'échanges de biens prestigieux mais sans aucune valeur économique directe, pratiqué entre une vingtaine d'îles, à l'Est de la Nouvelle-Guinée.

[29] http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/seneque/bienfaits3.htm

Notons cependant que ce n'est pas de la liberté de l'échange marchand (échange qui libère du lien social[30] : voir *NEC*[31] : *Le Nouvel esprit du Capitalisme* de Boltanski et Chiapello, 1999), mais de la liberté de choisir avec qui on veut se lier qu'il s'agit ici. Cette liberté de donner [32] s'oppose donc au lien social imposé (comme le lien familial, car on ne choisit pas ses parents ni ses enfants, et beaucoup de pratiques sociales imposant des alliances : mariages arrangés, contrats de travail, etc.)[33].

Le don nécessite donc une analyse portant sur les relations entre des personnes, ce qu'elles transmettent et à qui elles décident de s'allier. Emile Rousseau ne note-t-il pas que « Voit-on jamais qu'un homme oublié par son bienfaiteur l'oublie ? » (Rousseau, 1762, p. 29)[34] ?

Le don offre ainsi quelque chose de **l'identité** de la personne qui donne. Comme l'avait relevé Mauss, « Le don ne se réduit pas à donner quelque chose à quelqu'un. […] Il consiste à **se donner à quelqu'un par la médiation de quelque chose** » (Mauss, 1924 p. 189). « Même abandonnée par le donateur, [la chose reçue] est encore quelque chose de lui » (Mauss, 1924, p. 16 de la version PDF). Et plus loin « présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi » (*ibid., p.* 17). La chose transférée garde donc toujours la trace des relations personnelles dont elle fut le support, ce que Mauss nomme le « *hau* »[35].

Selon Alain Caillé (Caillé, 2005), cette triple obligation de donner/recevoir/rendre, obéit à l'exigence de parité mais n'est pas bornée au cercle étroit des égaux. C'est un geste libre (on parle d'ailleurs de « libéralité ») qui peut naître de toute rencontre. Selon cet auteur, le don est un **défi**[36] **qui tente d'établir une parité entre les acteurs** : prenant le risque d'agir et d'offrir sans garantie de retour, acceptant « la division entre moi et autrui », « entre l'ici et l'ailleurs », « entre l'avant et l'après », le don permet l' « alliance entre les hommes » à travers la mise en jeu de leurs différences.

Le don **crée des liens** ou **affirme leur existence**. Godbout (Godbout 2004, p. 3) ajoute que « le don est influencé par la nature et l'intensité du lien entre les personnes. Dans la mesure où nous nous définissons par nos liens, **plus le lien est intense, plus ce qui circule passera par le don** ».

---

[30] Selon Boltanski et Chiapello (1999), dans les Sociétés traditionnelles décrites par Mauss, les biens ne sont pas clairement distingués des personnes qui les possèdent ou les acquièrent. Les Sociétés traditionnelles **enferment des personnes dans des statuts** et des échanges basés sur la triple obligation de donner/recevoir/rendre : « l'obligation de prendre ce qui vous est proposé […] est largement déterminée par les appartenances statutaires, de laquelle dérivent les autres obligations et notamment celle de rendre, en respectant des normes complexes, non écrites et pouvant donner lieu à une casuistique subtile, de délais (ne pas rendre immédiatement ; ne pas rendre trop tardivement) et d'équivalence (rendre quelque chose qui, tout en étant différent, puisse être mis en rapport avec la chose donnée et appréciée en tant que telle) » (*NEC*511). Le capitalisme va offrir aux individus une **promesse de liberté** en proposant de s'affranchir du lien social à travers des **échanges qui n'obligent pas : les échanges marchands**.

[31] Compte tenu de l'important nombre de références à ce livre, l'acronyme « ***NEC*** » sera aussi utilisé pour faire référence à cet ouvrage. De même « ***DJ*** » fera référence à *De la justification* (Boltanski et Thévenot, 1991) et « ***CF*** » à *La Condition Fœtale* (Boltanski, 2004).

[32] De même, il nous semble que le principe du consentement à l'impôt qui créé le contrat social et fonde la démocratie en s'opposant à l'absolutisme du souverain en matière de fiscalité, est également de ce type d'alliance. L'impôt est sollicité comme un don, au vu des besoins de l'Etat et avec la promesse qu'il nous sera rendu collectivement.

[33] Ainsi nous verrons plus loin que refuser un don est un message très clair de refus d'un lien.

[34] Jean-Jacques Rousseau (1762), *Émile ou de l'Éducation* - Livre IV : sur http://www.uqac.uquebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

[35] Il nous semble que ce *hau* correspond à la « quantité morale » des personnes et des actions qui se trouve selon Pufendorf « dans les Choses, et alors on l'appelle Prix, ou Valeur; ou dans les Personnes, et à cet égard on la nomme Estime, Considération, etc., ou enfin dans les Actions, et en ce dernier sens elle n'a point de nom particulier». (Pufendorf, 1771, Liv. 1, cha p. 1, § 22, t. 1, p. 21) http://books.google.fr/books?id=9zq7bUQZ2KkC&pg=PA20&lpg=PA20

[36] C'est « répliquer » selon Hénaff 2002, p. 276

Marcel Hénaff note cependant que « le contre-don n'est pas un bénéfice ou une récompense du don initial mais seulement un don en retour qui **maintient la réciprocité**[37] et **confirme publiquement** le lien établi » (Hénaff, 2002 p. 341).

Nous avons vu que le donateur était libre de donner, mais le bénéficiaire est aussi **libre de refuser** Tous les dons ne doivent pas être obligatoirement reçus. Ainsi, pour Sénèque, «savoir recevoir» est avant tout savoir refuser. On doit accepter de recevoir « De ceux à qui nous voudrions avoir donné ». (Sénèque « Les bienfaits », chapitre 18 du livre II)[38]. Le don, comme **démonstration publique du lien, est donc libre et peut être dénoncé**.

Il y aurait ainsi « une connexion profonde entre le don et l'identité du donneur » (Silber, 2008, p. 10). Les dons témoignent à la fois de l'identité que s'attribuent les donneurs **en tant que groupe** et de l'identité qu'ils attribuent aux receveurs en tant que groupe.

Se lier à une personne par un don implique donc de rentrer dans un **réseau de liens**. Ainsi selon Jean-Baptiste de Foucauld[39], (de Foucauld et Piveteau, 1995, p. 15) « Dans le don, la **valeur** du lien [créé par] l'échange est essentielle, plus importante que le contenu matériel ou son résultat mesurable, parce que le bénéficiaire ne rend pas au donateur, mais donne à son tour à un **tiers** ».

Ce réseau de liens est caractérisé par « **une chaine** » qui, « **ne doit jamais être rompue** ». « Car […] dans le don une dette circule, et c'est cette dette qui donne le sentiment d'appartenir à une même communauté ou une fratrie » (de Foucauld et Piveteau, 1995, p. 15),

Nous verrons que cette notion de chaine vaut aussi pour le mécénat d'entreprise. L'entreprise qui s'inscrit dans une **dynamique de dette vis-à-vis de la Société**[40] **honore celle-ci auprès la collectivité toute entière**, en faisant un don. Aussi, Jérôme Blanc, Gilles Malandrin et Jean-Michel Servel (1999) remarquent que l'entreprise qui fait un don à un bénéficiaire n'a pas de créance sur lui : c'est le **groupe entourant le bénéficiaire** qui s'approprie cette créance (par exemple c'est la communauté des habitants d'un territoire, les familles et les amis, le club de sport (etc.) qui seront reconnaissants du soutien apporté à un sportif local).

1.1.2 Une dette sans fin

Nous avons vu que « donner » était une forme d'échange créant ou affirmant un lien entre des individus au sein d'un groupe ou entre groupes. Nous allons maintenant voir ce qui distingue le don des autres types d'échanges.

Nous verrons ce qui caractérise le don et nous nous attarderons en particulier sur l' « intérêt » qui est invoqué par certains auteurs comme une des caractéristiques principales qui distingue cet échange de ceux pratiqués dans les économies de marché. Nous proposerons pour finir 9 principes permettant de distinguer les pratiques qui relèvent du don de celles qui n'en relèvent pas.

[37] On remarquera aussi la proximité entre les termes de « donateur » et de « donataire »

[38] http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/seneque/bienfaits2.htm

[39] Ancien fondateur puis Président de l'association Solidarités nouvelles face au chômage (1985-2009). Actuel, Président de l'association qui organise les « Colloques de Cerisy », Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la crise contemporaine du lien social.

[40] Dettes envers la Société pour les infrastructures mises à leurs dispositions, la formation de leurs salariés, les amortisseurs sociaux, le cadre juridique, les aides de l'Etat, l'environnement associatif, le cadre écologique, etc.

Florence Weber (2000, p. 96) mobilise Bourdieu pour proposer de classer les différentes formes de don existantes selon la **dette créée entre le transfert et le contre transfert**[41].

- Un écart nul correspondrait aux relations marchandes et aux échanges de politesses sans lendemain : l'interaction est ponctuelle, sans durée, sans passé ni avenir ; les partenaires et les objets de l'échange sont interchangeables.
- Un l'écart infini rendant tout contre-transfert impossible, correspondrait au don pur (don à Dieu, dons anonymes) ou à un transfert économique sans retour (redistribution, etc.[42]).
- La présence d'un écart entre transfert et contre-transfert, correspondrait aux différentes formes du don et contre-don (« *maussian gift* »[43]) : hiérarchie et humiliation (aumône), rivalité et guerre (*potlatch*), égalité et alliance (*kula*) auxquels, il nous semble qu'il faudrait ajouter l'amitié (*philia*).

C'est dans ce troisième cas que naitraient des liens interpersonnels qui reposeraient sur « une suite d'interactions entre des personnes reliées les unes aux autres par les souvenirs de ces interactions passées que sont les choses transférées ». Ainsi, l'échange de politesse ne se fait que rarement entre inconnus et celui-ci est un premier don (échange de gestes ou de paroles) qui peut déboucher sur le développement d'un lien social plus important.

Florence Weber semble s'être fixée essentiellement sur le don primaire sans prendre en considération les situations de contre-don. Pourtant, le don anonyme répond souvent à une dette[44] reçue dont il faut s'acquitter en son âme et conscience. De même, on donne à Dieu aussi en remerciement de ce qu'on a reçu. Ainsi même le don pur (*agapè*[45]) est une transaction double. Selon les observations d'Henrion (2003), même dépersonnalisés par un intermédiaire [46] et décomposés en sous composants assimilant le sang à un simple produit, les dons de sang continuent, pour certains, de transmettre quelque chose du donateur[47].

N**ous n'aborderons pas ici** les deux cas extrêmes que sont les dettes vénielles (échange de politesse ou d'aide codifié par une situation sociale et qui n'engage à rien[48]) et **les dettes infinies** (« *agapè* »,

[41] Selon Olivier (2008), il faut admettre une « distinction formelle entre transaction et transfert ». « L'échange de dons consiste explicitement en deux transferts distincts l'un de l'autre dont le second ne clôture pas la relation ouverte par le premier » : le don et le contre don.

[42] Nous avons retiré « les legs et donations » des exemples donnés par Florence Weber car, à l'évidence, cette forme de don crée une dette chez ceux qui le reçoivent. Viviana Zelizer (2005, p. 62), les assimile même à des tentatives de contrôle d'autrui ou à un objectif de construction d'identité individuelle et collective.

[43] Florence Weber (2000, p. 94-95) distingue le don pur (don sans contre-don à connotation religieuse par exemple) du « *maussian gift* » (don/contre-don) qui peut être soit égalitaire soit agonistique (c'est-à-dire « qui oblige » comme dans le « *potlatch* » qui est un don entre rivaux destinés à établir une hiérarchie).

[44] Sur les différences de la notion de dette dans le don de sang et de sperme voir Bateman (2012).
Voir aussi au sujet des dons d'organes : Parsons (1972) et Baudelot (2008).
voir aussi « Greffes : une nouvelle source de dons d'organes » par Sandrine Cabut paru dans *Le Monde* du 16 février 2013.

[45] Au sujet du don en *agapè* Boltanski note que « dans l'a*gapè* » le don fait « abstraction d'un contre-don à venir ». Il y a par ailleurs une « difficulté à présenter une restitution rétrospective » de l'*agapè* en faisant constater le don par le bénéficiaire. Le don en *agapè* échappe au calcul par une « conception séquentielle de l'action ». (Boltanski, *Compétence critique et sens de la Justice*, 2009, p. 23).

[46] Simone Bateman (2012) parle de « *degifting* » qui permet de transformer le don de parties du corps (organes, sang, sperme) en don dépourvu du « *hau* » du donateur.

[47] Dans son enquête, Henrion a rencontré deux cas (sur dix) où le phénomène d'identification au donneur se produisait malgré tout. « Je suis persuadée que depuis la transfusion, j'ai été influencée dans mon évolution par ce corps étranger », affirme une interviewée (Henrion, 2003, p. 103).

[48] Aider une personne âgée à descendre du bus, lui laisser sa place, accompagner une personne malvoyante pour traverser une rue, aider des touristes à trouver leur chemin, etc.

amour inconditionnel : filial, divin, etc.)**.** Mais l'approche de Florence Weber permet d'illustrer ce qui se joue entre trois types d'échange que nous verrons plus loin, lorsque nous aborderons l'économie plurielle : échange marchand, échange non marchand (redistribution, subvention) et échange non monétaire (dons, bénévolat, troc).

Cette notion de dette utilisée par Florence Weber et relevée par Pierre Bourdieu est centrale. Elle se double d'un **déséquilibre entre don et contre-don** (principe d'inégalité). Car « Si la contrepartie monétaire de l'achat éteint toute dette, au contraire, dans la logique du don qui préside au geste mécène, la dette n'est jamais soldée » (Denois, 2002 p. 168). Ainsi Jean-Baptiste de Foucaud remarque que « c'est même ce déséquilibre permanent qui fait de l'échange, jamais clos, jamais achevé, une sorte de mouvement perpétuel stabilisateur du lien social » (de Foucauld et Piveteau, 1995, p. 72[49]).

Godbout et Caillé (1992, p. 228) ajoutent que dans le « système de dettes volontaires et auto-entretenues, le don est un état excédentaire […]. On donne parce que l'on a reçu ; on est donc toujours en train de rendre ; mais on reçoit toujours plus que l'on donne, quoi qu'on fasse et même si on ne le veut pas […]. Le don engendre toujours autre chose, fait apparaître un supplément. […] Dans le don quelque chose se crée. ». Plus loin ils ajoutent « on donne plus pour donner assez : c'est cela le don. » (*ibid.* p. 228).

Cette inégalité se renforce avec la circulation du « *hau* », identifiée par Marcel Mauss et qui confère une valeur supplémentaire à la chose donnée, même si dans le cadre d'un échange rituel, elle est rendue. Ainsi une chose donnée n'a plus la même valeur que lorsqu'on la considère hors du don.

Mauss note par ailleurs qu'il existe une durée qui sépare le don du contre-don (Principe de la succession dans le temps). Pour Bourdieu, ce laps de temps fait du don initial l'acte fondateur d'une dette morale, au principe de la domination personnelle (Bourdieu, 1976). Hénaff montre aussi que « ce n'est pas le don qui engendre la dette, c'est la dette qui change le don » (Hénaff, 2002, p. 279), le don reproduit une hiérarchie qui est préexistante. Le don atteste donc les **positions réciproques du donateur et du bénéficiaire.**

Cette inégalité entre don et contre-don et cette succession dans le temps créent le fil d'une histoire. « Le don est toujours une histoire. Le don pousse involontairement vers un au-delà du don » (Godbout et *al.*, 1992, p. 232). Le don **permet d'écrire une histoire commune**. Ainsi, si le don lie les personnes qui échangent, il lie aussi dans une communauté de valeur, les personnes qui font un même type de don.

Enfin le don est indissociable de ce que Bourdieu appelle le «tabou de l'explication » car comme l'explique Bourdieu, dans le don « Dire, c'est détruire » (Bourdieu, 1994, p. 13-14[50]). Ce **tabou du dit d'un intérêt au don** est bien connu des professionnels du fundraising[51].

[49] Cité par Denoit (2002).

[50] Cité dans la liste de diffusion « Champs » du *Magazine de l'Homme Moderne* par http://www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/lexique/e/economiedesbienssymboliques.html

[51] Voir à ce sujet les interviews réalisés en 2004 par une étudiante (Graulle, 2004, p. 57-65) dans le cadre d'un mémoire sur l'Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris (AROP) (http://www.arop-opera.com/).

1.1.3 Le don entre intérêt et désintéressement

Cet intérêt du don est un sujet qui parcourt les sciences sociales et qui oppose les tenants d'un don pur, nécessairement altruiste et gratuit, à ceux dénonçant des dons intéressés aux mains d'une idéologie ou du grand capital (voir Silber 2008, p. 8 pour un point récent sur cette controverse).

La question de l'intérêt opposent anti-utilitaristes et utilitaristes.

Le mouvement **anti-utilitariste** représenté notamment par le MAUSS[52], avance plusieurs arguments pour montrer que le don se distingue nettement de l'économie de marché. Figures de proue de ce mouvement, Caillé et Godbout mettent en avant le caractère libre du don et son absence de contrat obligeant les parties, pour **définir le don comme « toute prestation de bien et de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir et recréer le lien social »** (Godbout et Caillé, 1992, p. 163). Il semble en effet que cette absence d'une garantie de retour distingue clairement le don de l'échange marchand.[53].

Les utilitaristes, à l'opposé, mettent quant à eux en avant que le don offrirait des retours immatériels utiles directs et positifs pour le donateur, et qu'il serait donc intéressé. Selon eux l'acte de donner est un acte rationnel, relevant du désir individuel et de l'économie de marché. De fait de nombreux auteurs ont illustré le fait que le don servait les intérêts de l'individu qui donne (par ex, la domination symbolique pour Bourdieu, la confiance pour Rousseau) et qu'il s'agissait donc d'un acte intéressé.

Il faut donc revenir sur la notion d'intérêt.

Alain Caillé, qui a consacré un article à ce sujet, rappelle tout d'abord que la notion d'« intérêt » a des interprétations différentes selon l'époque[54] (Caillé, 2005, p. 18). Selon lui l'intérêt dépendrait par ailleurs du cadre dans lequel s'exerce le don (2005, p. 30). Ainsi, dans la socialité primaire[55], ce serait la triple obligation de donner, recevoir et rendre qui formerait la loi des relations interpersonnelles, alors que dans le cadre de la socialité secondaire[56], où les fonctions importent plus que la personne qui les accomplit, c'est **l'intérêt** qui régirait les relations interpersonnelles[57]. Au final selon cet auteur

---

[52] Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales : http://www.revuedumauss.com/

[53] Nous verrons plus tard que d'autres caractéristiques importantes viennent renforcer cette différence entre le don et l'échange marchand (écart entre la valeur des choses données et rendues, succession dans le temps).

[54] Dans l'antiquité on parle de « plaisir (et de peines) ou de bonheur, et non d'intérêt » (même si pour être exact, « Socrate restitué par Platon, parle aussi de l'utile ou de ce qui est avantageux »). « Le XVIIe, puis le XVIIIe siècle français parlent d'amour, en opposant ou en confondant l'amour-propre et l'amour de soi ». « Ce n'est qu'à partir du XIXe siècle que l'on parlera d'utilité ». « il existe de nombreuses différences selon qu'on pense que les intérêts sont d'abord de survie ou de conservation, qu'ils sont matériels ou acquisitifs, qu'ils sont au contraire des intérêts de puissance, de splendeur, de gloire, ou des intérêts sexuels ! » « Sans compter la toujours épineuse question du rapport entre les intérêts égoïstes et les intérêts altruistes ».

[55] Selon Alain Caillé (2005, p. 30), la **socialité primaire** est l' « ensemble de toutes les sphères de l'interaction (famille, voisinage, camaraderie, vie associative fondée sur l'interconnaissance, etc.) dans laquelle la personne et la personnalité de ceux qui interagissent importent plus que les fonctions qu'ils accomplissent. La socialité primaire correspond aux liens primaires qui supposent des relations personnelles directes soutenues. En 1991 il note par ailleurs qu'elle « recouvre des domaines aussi variés et étendus que ceux de la parenté, de l'alliance, de l'amour, etc. ».

[56] La **socialité secondaire** « régit les sphères du politique et de l'économique (…) elle convoque moins les personnes que les rôles, les statuts ou les fonctions (…) elle produit une forme équilibrée de lien, (…) une transaction entre deux partenaires s'établit pour arriver, en principe, à une solution de compromis qui satisfera chacun, éteindra les dettes et fera disparaître un lien interpersonnel devenu inutile. » (Caillé 2005, p. 30).

[57] Selon Alain Caillé (2005), cet intérêt paradoxal prendrait deux formes différentes selon le cadre dans lequel s'exerce le don. Dans la socialité primaire, c'est la triple obligation de donner, recevoir et rendre qui forme la loi des relations interpersonnelles. Dans le cadre de la socialité secondaire, où les fonctions importent plus que la personne qui les accomplit, c'est l'intérêt qui régit les relations impersonnelles.

Ainsi, par exemple, Lewis Hyde (1983, cité par Godbout 1992, p225), note que les « liens faibles » (une connaissance, un contact, par exemple) mis en évidence par Mark Granovetter (1983) **supposent des « liens forts » sur lesquels s'appuyer** (un ami, la famille, une

c'est Pierre Bourdieu qui s'approcherait le plus de « la vérité » (2005, p. 33) lorsqu'il affirme que « on ne cesse en fait de **calculer** inconsciemment» et que « le désintéressement n'est socialement possible que s'il est socialement récompensé ». Selon Pierre Bourdieu il existe des intérêts désintéressés et, souvent, il serait **objectivement intéressant d'être subjectivement le plus désintéressé possible** » (nous soulignons). Ainsi le *dilemme du prisonnier*[58] montre que, même dans des situations où il serait objectivement intéressant d'être désintéressé, le manque de confiance en l'autre **pousse à considérer l'autre comme intéressé et pousse les deux à faire un choix intéressé**. Ainsi une approche « calculée, calculante, calculatoire, […] ne débouche que sur le calcul, jamais sur le don » (Caillé, 2005, p. 35).

De même, selon Boltanski et Thévenot (1999, p. 634), «pas plus que le désir […], l'intérêt n'a le privilège de la transparence. Il doit vous être désigné pour qu'on le reconnaisse ». Ainsi « l'auto compréhension [des] intérêts [personnels] dépend […] des cadres d'interprétation disponibles » (modèles économiques, dispositifs réglementaires et fiscaux, etc.) (*NEC*634)[59]. Il semble donc que le fait d'évoquer publiquement un intérêt[60] pour un don (par exemple, par l'évocation par le bénéficiaire de possibles contreparties au don d'un donateur) désigne le don comme un acte intéressé et rompt la chaine don- contre don. L'idée qu'il y a un « intérêt d'un don » serait donc à mettre en perspective avec une certaine écologie du don.

Pourtant intérêt et don ne seraient pas incompatibles car pour donner il ne serait pas nécessaire de « faire abstraction de ses intérêts » personnels (Caillé, 2005, p. 40) **à la condition de se soucier du bien commun**. Saint Augustin[61] en 383 notait déjà cette ambivalence lorsqu'il louait la charité désintéressée de l'homme « soucieux du bien commun » et mettait en garde contre la charité intéressée qui

---

personne redevable, par exemple). Ainsi, par exemple, de nombreuses communautés (communautés juives, japonaises) trouvent ainsi, par les pratiques de don au sein de leur communauté, des assises solides leur permettant d'aller commercer à l'extérieur.

Autre exemple : la création de lien d'amitié dans le cadre professionnel : « maintenant qu'il commence à sentir ce que c'est qu'aimer, il sent aussi quel **doux lien** peut unir un homme à ce qu'il aime ; et, dans le zèle qui vous fait occuper de lui sans cesse, il ne voit plus l'attachement d'un esclave, mais l'affection d'un ami. Or rien n'a tant de poids sur le cœur humain que la voix de l'amitié bien reconnue ; car on sait qu'elle ne nous parle jamais que pour notre intérêt. On peut croire qu'un ami se trompe, mais non qu'il veuille nous tromper. Quelquefois on résiste à ses conseils, mais jamais on ne les méprise ». (Rousseau, 1762, p. 543) : Source : http://fr.wikisource.org/wiki/Page:%C5%92uvres_compl%C3%A8tes_de_Jean-Jacques_Rousseau_-_II.djvu/543

Plus généralement, c'est la confiance qui semble être une des conséquences du don. Ainsi « Faire confiance est l'acte fondateur permanent de toute société qui s'opère à travers le geste du don. Cela signifie accepter un risque, c'est-à-dire, en termes formels, introduire l'indétermination, la poser comme condition préalable à tout lien social […]. L'absence de contrat dans le don suppose certes la confiance, mais il la recrée aussi à chaque fois » (Godbout et Caillé, 1992, p. 267). Nous verrons plus loin combien cette confiance est utilisée dans les entreprises pour diminuer les coûts d'agence.

NB : La **socialité primaire** est l'ensemble de toutes les sphères de l'interaction (famille, voisinage, camaraderie, vie associative fondée sur l'interconnaissance, etc.) dans laquelle la personne et la personnalité de ceux qui interagissent importent plus que les fonctions qu'ils accomplissent. La socialité primaire correspond aux liens primaires qui supposent des relations personnelles directes soutenues. Pour Caillé (1991), elle « recouvre des domaines aussi variés et étendus que ceux de la parenté, de l'alliance, de l'amour, etc. Cette sphère de la socialité primaire et des relations de personne à personne fonctionne, croyons-nous, essentiellement à l'obligation de donner, recevoir et rendre, et ne peut d'ailleurs fonctionner sur d'autres bases, sauf à se dissoudre. » […] La **socialité secondaire** « régit les sphères du politique et de l'économique (…) elle convoque moins les personnes que les rôles, les statuts ou les fonctions (…) elle produit une forme équilibrée de lien, (…) une transaction entre deux partenaires s'établit pour arriver, en principe, à une solution de compromis qui satisfera chacun, éteindra les dettes et fera disparaître un lien interpersonnel devenu inutile. » (2000, p. 10).

[58] Deux prisonniers complices sont retenus dans des cellules séparées et ne peuvent communiquer. Il leur est proposé 3 choix : 1/ si un des deux prisonniers dénonce l'autre, il est remis en liberté alors que le second obtient la peine maximale (10 ans) ; 2 / si les deux se dénoncent entre eux, ils seront condamnés à une peine plus légère (5 ans) ; 3 /si les deux refusent de dénoncer, la peine sera minimale (6 mois), faute d'éléments au dossier. Ce problème ne conduit pas spontanément à améliorer le sort des deux prisonniers. Chacun des prisonniers calculant le probable calcul de l'autre choisira probablement la dénonciation (choix de la proposition N°1 conduisant éventuellement à la situation N°2) alors qu'ils auraient gagné à ne pas calculer.
Pour en savoir plus, voir Albert W. Tucker (1950) : http://fr.wikipedia.org/wiki/Dilemme_du_prisonnier

[59] Voir note 30.

[60] Par des avantages fiscaux par exemple, qui cherchent à donner « un intérêt » au don.

[61] Cité par Boltanski et Thévenot (1991), p. 109.

« subordonne le bien commun à son propre pouvoir en vue d'une domination arrogante ». De nombreux écrits religieux rapportent (voir p. 19) : côté clair et côté obscur sont **intimement liés** dans le don. Le « **don intéressé » n'est donc pas un oxymore**, c'est le **jugement de bien commun qui fait la légitimité de l'intérêt** d'un don.

Cet intérêt peut opérer au bénéfice d'un profit marchand ou égotique et **à la fois** être mêlé à des sentiments purs et généreux. Selon Alain Caillé, interviewé par Virginie Seghers (2009, p. 206), le *leitmotiv* des donateurs est « je reçois plus que je donne ». Partant de là il constate que, entre économistes « démystifiant » le don, et religions qui l' « intériorisent », le « radicalisent » et le « moralisent », « le véritable refoulé dans le don ne semble donc pas l'intérêt mais **le désintéressement** ».

S'il semble donc qu'il soit impossible de montrer qu'un don ne soit pas désintéressé, selon Alain Caillé, (2005, p. 40), au final, pour donner, il n'est pas nécessaire de « faire abstraction de ses intérêts ».

Selon Marcel Hénaff (2002, p. 182), le **tabou de l'explication** (ou **de l'intérêt**) permettrait d'éviter de résoudre le délicat et insoluble dilemme qui associe le «plaisir » et le « danger » de se lier aux autres. Il permettrait selon nous, en outre, peut-être, **d'éviter de juger l'intérêt du don pour mieux en apprécier le caractère désintéressé**.

1.1.4 Les 9 principes du don

En résumé, les éléments énumérés jusqu'ici permettent de proposer 9 « principes » pour caractériser un don.

1 **Principe d'intérêt** : on ne fait jamais un « don pour rien ». Le don signifie toujours quelque chose. La question est celle de la légitimité de l'usage de ce moyen de transaction spécifique (le don) au regard de l'intérêt visé. Le don par amour, amitié, communauté de valeur est légitime, le don par intérêt marchand ou de domination est illégitime.

2 **Le principe du tabou de l'intérêt** : le don ne peut pas être expliqué. Le donateur ne peut pas dire quel intérêt personnel il a à donner. Il peut cependant le justifier par des circonstances, un contexte ou une situation.

3 **Principe de communauté** : le don affirme l'appartenance à une communauté (de valeurs partagées par exemple). Un don reçu de ou donné à une personne ou une communauté de personnes signifie que les parties partagent une proximité identitaire. Un don reçu peut être rendu à quiconque appartient à cette communauté. Deux personnes faisant un même don avec le même objectif montrent qu'elles appartiennent à une même communauté de valeur.

4 **Principe de désir** : le don originel ne peut être « forcé » (ce qui le distingue de l'exaction). Il doit être désiré. Pour un personne appartenant à une communauté (et souhaitant le rester), le don peut cependant être obligatoire, car il correspond à une dette contractée précédemment (situation de contre-don).

5 **Principe de liberté** : le don est libre. Par son don (ou son absence de don, refus de recevoir ou de rendre), le donateur choisit librement de s'allier (ou pas) à la personne ou à la communauté de personnes de son choix. La liberté du don permet au don de représenter légitimement quelque chose de l'identité du donateur. Ce principe n'affirme cependant pas que la personne qui fait le don est nécessairement libre de décider de ses actions, ce don

peut par exemple être un rituel qui dépasse la personne et décide de ses actions, comme dans le cas des dons archaïques décrits par les ethnologues. [62]

6 **Le principe de lien** : le don est influencé par l'intensité du lien entre les personnes. Plus le lien est important plus les échanges sous forme de don seront importants (et moins ceux sous forme marchande seront importants).

7 **Principe d'inégalité** (contre-don >< don) : le don créé une dette[63] qui n'est par principe jamais rendue à l'identique de sa valeur originelle, sinon ce n'est pas un don. Ce principe ne suppose néanmoins pas que la valeur d'un contre-don doit être supérieure ou inférieure à celle d'un don. Cette inégalité est une indication de la force du lien[64] et de la place[65] assignée à chacun dans la relation de don.

8 **Principe de la succession dans le temps** : il existe un délai entre don et contre-don. Ce délai est nécessaire pour installer l'échange de dons dans le temps (et, par exemple, bâtir une histoire ou une symbolique autour du don).

9 **Le principe de crédit** : ce principe découle du principe de succession dans le temps, il signifie que le don peut découler d'une dette ancienne qui transcende le temps (un ancêtre par exemple). On retrouve cette idée dans le don de vie[66] et le don divin.

Ces 9 principes vont **nous permettre de distinguer les pratiques** relevant du don de celles qui relèvent d'échanges marchands (comme le sponsoring) ou de la redistribution (comme les subventions).

Nous avons vu que la référence au désintéressement est au cœur du don. Nous verrons, dans la partie suivante, que les religions du livre ont cherché à orienter cet obscur mélange vers une dynamique sociale positive et comment cette dynamique a peu à peu évolué pour donner naissance aux formes modernes du don (1.2).

Nous essaierons ensuite de voir quelles raisons peuvent être évoquées pour expliquer pourquoi les gens donnent aujourd'hui (1.3).

1.2 Les différentes formes de don héritées de l'histoire et des traditions.

Le don est, comme nous l'avons vu, une forme d'échange spécifique, permettant de créer du lien entre les individus. Il répond à des principes permettant de le différencier des autres formes d'échange.

Avant de présenter les formes que prend le don public en général dans notre Société actuellement en France, nous allons maintenant dire quelques mots sur les formes (sens et pratiques) traditionnelles

[62] A l'extrême, peut-on parler de don quand il s'agit du « choix » d'un moindre mal (comme choisir de « se donner » plutôt que d'être tué lors d'un viol par exemple) ou d'un non choix comme dans le cas des relations sexuelles présupposées consenties si elles se font au sein d'un couple (jusqu'en 2010) ? Cette liberté forcée par la contrainte ou le contrat du mariage est souvent interprétée comme un consentement au don de soi. Voir à ce sujet l'abondante littérature sur la défense des violeurs qui met en avant « le consentement » (le don de soi) des victimes de viols.

[63] Une dette selon Bourdieu, ou un crédit selon Mauss. Nous avons vu qu'il s'agit en fait d'un transfert suivi d'un contre-transfert. Au sujet de la distinction entre dette, crédit et don, voir aussi Hénaff 2002, p. 274-275 et 279.

[64] Ainsi, si un simple merci peut être suffisant dans le cadre d'une liaison forte, une liaison faible (parce que débutante par exemple) aura besoin de marques de remerciement beaucoup plus appuyées pour renforcer le lien.

[65] La valeur (marchande) des biens échangés et rendus dépend de la capacité à donner (la richesse, le pouvoir). Deux personnes riches s'échangeront des biens rares (précieux par exemple) tandis qu'une personne dans le besoin ne pourra rendre qu'un merci à une plus fortunée qu'elle.

[66] Le don de vie est lié aussi bien sûr à ce qui caractérise la vie des humains : la culture. Ainsi la transmission de valeurs, ou de traditions, transcende les générations.

de don telles l'évergétisme et le don religieux, puis sur les formes modernes apparues après les Lumières : la philanthropie et la solidarité et qui font sens encore aujourd'hui dans notre Société.

Evergétisme et pratiques religieuses du don

Nous avons vu que le don était une transaction spécifique que l'on retrouve dans de nombreuses situations sociales. Le don correspond aussi à des pratiques historiques dont l'héritage a un impact important sur nos pratiques actuelles. En suivant Marcel Hénaff, nous allons à grands pas pointer les pratiques du don dans l'histoire occidentale qui font sens encore aujourd'hui.

Avec la naissance de la cité et l'avènement de l'évergétisme, le don réciproque des Sociétés primitives (des chasseurs-cueilleurs aux éleveurs) devient un don unilatéral qui n'attend pas de contre don, ce que Hénaff appelle le « **don éthique** » (Hénaff, 2002 p. 346-347).

L'évergétisme[67] était dans la Rome Antique une pratique de dons munificents que les citoyens des classes sociales les plus élevés se devaient d'effectuer pour signifier leur statut social (Starobinski, 1994a, p. 20). Sur un équipement financé par un évergète, il était gravé « *De Sua Pecunia Fecit* » (*D.S.P.F.*) « Fait avec son financement ». Les plaques apposées sur des immeubles (hôpitaux, églises, etc.) en remerciement d'un don **perpétuent cette tradition**.

Hénaff situe au développement du christianisme la révolution éthique qui transformera le don en **exigence morale individuelle**[68], c'est l'avènement du « **don moral** » qui sera largement théorisé par les religions du livre.

La pratique du don comme charité est aujourd'hui encore très marquée par la religion[69] de référence du donateur. Ainsi pour les chrétiens qui représentent[70] entre 43 et 63% de la population française[71], la charité est une des 3 vertus théologales (aux côtés de la Foi et de l'Espérance). Chez les musulmans (6 à 10% de la population) la zakat est le 3ème des 5 piliers de l'islam. Chez les juifs (0.5 à 1% de la population) le monde repose sur 3 piliers : la Torah, les prières et la charité[72] (la tsédaka).

Ces 3 religions du Livre ne conçoivent cependant pas de la même façon le sens du don.

Chez les chrétiens, la charité est assimilée dans plusieurs textes bibliques à l'amour. Le mot « charité » est la francisation du latin *caritas*, signifiant d'abord cherté, puis amour. La charité est le « lien de la

[67] L'évergétisme est apparu à l'époque hellénistique et a perduré jusqu'en 300 a p. J.-C. La pratique de l'évergétisme serait à relier à la pratique du suffrage censitaire qui était la norme à cette époque et qui nécessitait de montrer l'étendue de sa richesse.

[68] Sénèque (4 av. J.-C., - 65 a p. J.-C.) rappelle que, du temps de Chrysippe (philosophe stoïcien né vers 280 et mort en 206 av. J.-C) il était vu dans le mythe des 3 Grâces (qui se tiennent la main), une chaine qui se perpétue dans la succession des rôles incarnés par chacune : obliger, recevoir, rendre. Sénèque ne retient cependant pas cette explication et Hénaff y voit une mutation éthique qui acte le passage du fait social total à la pratique du don comme « exigence morale individuelle » que l'on peut croiser avec la prédication chrétienne qui émerge alors dans le monde romain (voir Hénaff, 2002, p. 342-343)

[69] On notera d'ailleurs que l'origine étymologique du mot religion vient de *ligere*, relier, ce qui, nous l'avons vu, est le propre du don. On ne s'étonnera donc pas que le don ait une place centrale dans les religions qui lient les membres entre eux et avec Dieu (ou leurs Dieux).
Au sujet du don dans la religion voir l'introduction de l'Etude de l'OCDE publiée en 2003 : « Fondations philanthropiques et coopération pour le développement ».
Pour les commandements religieux en matière de charité et d'hospitalité, voir : http://www.unification.net/ws/theme141.htm

[70] (sur bases déclaratives)

[71] Pour aller plus loin voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Religion_en_France et la dernière enquête disponible : http://www.state.gov/j/drl/rls/irf/religiousfreedom/index.htm#wrapper

[72] Avot 1:2

perfection. »[73]. Selon les chrétiens, le pauvre est l'incarnation de Jésus souffrant, l'intercesseur privilégié auprès de Dieu, le chemin du pardon des péchés. Les miséreux ont donc un statut symbolique et un rôle dans la Société : "pauvres et nantis échangent les fruits du ciel contre les fruits de la terre"[74]. Ainsi, durant le Moyen-Age, l'assistance aux plus démunis fonctionne essentiellement à partir de dons privés. Donner permet alors d'honorer une dette : « vous avez reçu gratuitement, donnez gratuitement »[75]. Il est écrit « Ainsi, tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux ». Par ailleurs, pour pousser le chrétien à cette démarche parfois difficile, **le « salut par les œuvres » permettait de se racheter de ses péchés**. 7 œuvres de miséricorde[76] permettent d'être absous des 7 péchés capitaux qui condamnent à l'enfer[77]. Pour le chrétien catholique, aider son prochain reste la condition essentielle pour accéder au paradis. La réforme protestante au XVI^{e} siècle conteste ce salut par les œuvres pour prôner le « salut par la foi ». Pour les chrétiens protestants (à partir de 1530 env.), la charité ne participe pas au salut de l'âme. En effet, les protestants croient à la « double prédestination » ou « élection inconditionnelle » qui affirme que Dieu a choisi de toute éternité ceux qui seront sauvés et ceux qui seront damnés Aussi, le croyant n'aide pas les plus pauvres pour gagner le ciel, mais **pour aider ses coreligionnaires à se réaliser.** C'est l'origine du « **don utile** » qui émerge en même temps que le capitalisme (Hénaff, 2002, p. 366-368). Chez les chrétiens, la charité est un acte totalement libre. Ce n'est pas le cas chez les musulmans et les juifs pour qui le don s'apparente plutôt à un **prélèvement avec redistribution (donc à un échange de type non-marchand**). Le don des musulmans[78], la « zakat » est obligatoire et correspond à environ 10% des biens acquis et non utilisés conservés pendant 1 an. [79]. Chez les juifs[80] quatre commandements concernent la charité : le 1er (la « tsédaka ») et le second commandent de donner, les 3ème et 4ème en précisent le montant[81] qui correspond à 10% environ des biens, comme chez les musulmans[82].

Nous voyons donc que la **culture religieuse** et bien sûr **la foi et la pratique religieuses** sont susceptibles d'**influencer la signification et donc les pratiques de don** (bénéficiaires, dispositifs mobilisés, ..).

[73] Colossiens 3:14

[74] http://protestantsdanslaville.org/jacques-gradt/jg24.htm

[75] Matthieu 10 :8

[76] « Car j'ai eu faim, et vous m'avez donné à manger; j'ai eu soif, et vous m'avez donné à boire; j'étais étranger, et vous m'avez recueilli; j'étais nu, et vous m'avez vêtu; j'étais malade, et vous m'avez visité; j'étais en prison, et vous êtes venus vers moi » (Matthieu 25:35) ;«ensevelir les morts » a été ajouté par l'Église vers le XIIIe siècle.

[77] Ce qui confirme que le don, notamment entre les hommes mais aussi vis-à-vis du ciel, n'est pas considéré comme un geste uniquement désintéressé

[78] Pour aller plus loin voir « L'influence de la religion musulmane dans l'aide humanitaire » de Jamal Krafess pour le CIRC : http://www.icrc.org/fre/assets/files/other/irrc_858_krafess.pdf). Ce texte de 2005 est toujours d'actualité. Il était toujours présent en juillet 2013 en première page du site français du Secours Islamique : http://www.secours-islamique.org)

[79] Sur une somme économisée, la zakat n'est payée qu'une seule fois. À l'origine c'était sur la quantité d'or non utilisée et d'argent (les bijoux et l'or utilisés ne sont donc pas concernés par la zakat), le bétail, les récoltes que possédait la personne ; aujourd'hui se rajoutent à ces éléments les comptes en banque et les économies en liquide. Le compte-courant et les biens mobiliers et immobiliers utilisés ne sont pas pris en compte.

[80] Dupré Denis 2008 « Aspiration ontologique des dirigeants à la RSE : racines religieuses et philosophiques » : http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%202.1/Aspiration%20ontologique%20des%20dirigeants%20%E0%20la%20%20RSE%20_%20racines%20re.pdf et aussi : http://denis.dupre.pagesperso-orange.fr/GT-3.pdf

[81] Les 3 autres sont : Le « *matanot laévionim* » qui exige d'aider au moins deux pauvres le jour de *pourim*. Le « *maaser ani* » est le prélèvement d'environ 10% des récoltes pour les donner aux pauvres toutes les troisièmes et sixièmes années sur un cycle de sept ans. La « *hala'ha* » est la *mitsva* du prélèvement du *maaser* sur l'argent. Il s'agit de donner au moins 10% de ses revenus aux pauvres.

[82] Rappelons que la dîme représentait aussi 10% des biens. Elle a été versée en France jusqu'à la Révolution.

Lorsqu'on se penche sur les **pratiques**[83] du don, on voit que ces religions louent toutes la **discrétion**, la **gratuité** du don. Ces traditions privilégient **l'initiative** du donateur (qui anticipe la demande du bénéficiaire) et le **don anonyme** (qui garantit un don sans attente d'un retour).

Toutes privilégient le secret et l'inconditionnalité qui permet de contrebalancer la domination générale du donateur sur le bénéficiaire[84].

La pratique du don chez les protestants et les juifs se distingue de celle recommandée dans la religion catholique. Dans ces deux religions, la forme la plus élevée de charité n'est pas de donner une aumône, mais d'aider les pauvres à se réhabiliter[85]. La **tradition philanthropique américaine,** d'inspiration protestante[86], **privilégie aussi l'accompagnement du projet et ne lie pas le don à un nécessaire appauvrissement du donateur car les protestants encouragent l'accumulation qui est une preuve de l'élection de Dieu**. Les pratiques de *venture philanthropy*[87] qui se développent en Europe et notamment en France s'appuient sur cette tradition.

Dans les religions monothéistes présentes en France il semble ainsi possible de faire deux lectures : 1/ la bienveillance du Dieu vient comme une récompense des bonnes actions effectuées (comme dans le paganisme dans lequel le bon usage des rituels magiques permet de lier les dieux ou les puissances surnaturelles et de les faire agir à son profit) ; 2/ ceux qui agissent bien le font en fonction d'une grâce qui leur a été accordée, parce qu'ils sont les élus de Dieu. On retrouve donc dans la relation à Dieu, une **approche transactionnelle centrée sur ses intérêts** (où l'intérêt bien compris est clairement dans la balance) et une **approche élective, tournée vers les autres** (où la projection des valeurs est centrale). Il y a donc deux manières de rentrer dans le don : 1/ dans la première approche, il s'agit de **donner pour obtenir** ; 2/ dans la seconde, de **s'acquitter d'une dette** en rendant la grâce d'avoir été élu(e).

Nous notons également que le bouddhisme mettrait également en avant les bienfaits du don[88].

---

[83] Les Chrétiens se réfèrent notamment au Sermon sur la montagne « Prenez garde de ne pas faire vos bonnes œuvres devant les hommes pour en être regardés »…ou encore « Quand vous faites l'aumône, que votre main gauche ne sache pas ce que fait votre main droite, afin que votre aumône soit dans le secret ».

Un élément intéressant de la tradition juive illustre les différentes façons de donner. Il y aurait huit manières de donner la tsédaka : tristement ; moins qu'il ne sied, mais avec le sourire ; seulement après avoir été sollicité ; avant d'avoir été sollicité ; de façon à ce que le donateur ne sache pas qui est le bénéficiaire ; de façon à ce que le bénéficiaire ne sache pas qui est le donateur ; de façon à ce que ni le donateur ni le bénéficiaire ne connaisse l'identité de l'autre au travers d'un intermédiaire ou d'une « boîte à tsédaka »; de façon à ce que ni le donateur ni le bénéficiaire ne connaissent l'identité de l'autre, sans intermédiaire.
Pour des références plus précises voir : http://www.juif.org/blogs/11439,les-8-niveaux-de-la-tsedaka.php

On retrouve une logique similaire dans la religion musulmane. La zakat peut être reçue par plusieurs catégories de personnes dont en priorité « le pauvre » (défini par l'incapacité de subvenir à ses besoins et de ceux dont il a la charge, il peut très bien s'agir d'un non musulman) puis « le nécessiteux » (celui qui n'a rien à dépenser et qui ne se présente pas pour demander l'aumône) et « les collecteurs de la zakat ». Source : Coran 9 :60, voir http://islamfrance.free.fr/aumone.html pour une exégèse de ce verset.

[84] Solliciter un don lorsqu'on n'a pas la possibilité de le rendre place dans une situation d'infériorité dont il est tentant pour le donateur de profiter.

[85] Par exemple en leur prêtant de l'argent à taux zéro, en les prenant comme partenaires, en les embauchant ou en leur trouvant du travail.

[86] L'histoire des religions chrétiennes américaines suit plusieurs étapes : naissance de l'église anglicane (1531-1534) en Angleterre, développement des mouvements luthériens en Angleterre, naissance de l'église d'Ecosse (calviniste) vers 1600, développement des puritains (y compris baptistes et quakers). Répression des puritains, puis émigration aux USA à partir de 1630. De 1725 à 1750, le Grand Réveil (« *great awaking* »), et naissance de la tradition des prédicateurs appelés Grands Itinérants (« *circuit riders* »). Apaisement des prédications à partir de 1750 avec la guerre contre les Français puis la guerre d'indépendance (1775-1783) contre la Grande Bretagne. L'ensemble des églises nées du Grand Réveil se regroupent désormais sous le terme d'églises évangéliques qui sont donc de tradition protestante calviniste. (Source : Olivier Zunz, *Philanthropy in America- a history*, 2012)

[87] Voir p. 66

[88] Le bouddhisme, toutes branches confondues, représenterait environ 1% de la population en France.
Dans cette religion, la philanthropie est liée à l'expression de la compassion universelle (une des 4 « pensées incommensurables »). Selon

Nous ne conduisons évidemment pas ici d'examen de la morale. Du point de vue des Sciences Sociales, qui seul nous intéresse ici, **la philanthropie et le mécénat sont à considérer comme des pratiques sociales localisées géographiquement et historiquement**. Leurs sens, leur valeur, leurs modes d'action, leurs structures d'organisation doivent être spécifiés. Il est probable que les traditions, la croyance et la pratique religieuses mais aussi les cultures d'origine, l'origine géographique[89] et les traditions familiales des acteurs engagés dans le don, aient une influence non négligeable sur la **forme de don** que les donateurs et bénéficiaires privilégient. Pour évaluer la façon dont les individus jugent l'action de donner, il sera important de tenir compte des **références culturelles** et des **pratiques religieuses** des acteurs du mécénat.

Naissance des formes modernes du don : la philanthropie et la solidarité [90]

Des traditions très anciennes, comme l'évergétisme, perdurent encore aujourd'hui. Des pratiques religieuses millénaires ont toujours une influence sur le sens et les pratiques religieuses et culturelles du don aujourd'hui en France. Nous allons voir maintenant que **d'autres « strates** » plus modernes de sens et de pratiques de la générosité s'articulent avec ces formes traditionnelles.

Vers les XVI et XVII[e] siècles, alors qu'en Amérique du nord, les prédicateurs du *Great Awaking*, parcourent les grandes plaines[91], les temps sont mûrs en Europe pour la « Modernité ». Selon Laville (Laville, 2005) la dénonciation progressive, dès cette époque, de la logique du don fastueux[92] (hérité de l'antiquité) et condescendant (lié à la religion), qui maintient les petits en position d'infériorité[93], est à l'origine du rejet croissant de la charité que manifestera l'Europe des Lumières[94]. Mais le don

---

Itivuttaka 65, un des textes canon du Theravāda, une des plus anciennes branches du Bouddhisme, « *How does a person rain down everywhere? He gives to all, be they recluses and brahmins or wretched, needy beggars; he is a giver of food and drink, clothing... lodging and lights*» (http://www.unification.net/ws/theme141.htm)
La lutte contre la pauvreté est aussi pour les bouddhistes un moyen de préserver la paix sociale. Ainsi, selon la tradition bouddhiste, Bouddha raconta l'histoire d'un monarque qui suivait les recommandations de son maître : « Ne laissez pas le crime prévaloir dans votre royaume et donnez un bien à ceux qui sont dans le besoin ». Plus tard, cependant, ce roi ne donna plus de biens aux pauvres. Par pauvreté, un homme vola et le roi lui donna un bien en lui disant que cela devrait lui permettre de travailler et de faire vivre sa famille. Quand d'autres personnes l'apprirent, ils décidèrent également de voler, pensant être traitées de la même façon. Le roi réalisa alors que s'il continuait ainsi, le vol continuerait à augmenter. Aussi décida-t-il de trancher la tête du prochain voleur. Les gens s'étant procurés des épées aiguisées, lancèrent des assauts meurtriers contre les villages, les villes et les cités et devinrent des bandits de grand chemin qui tuaient leurs victimes en leur coupant la tête. Ainsi, en ne donnant pas de biens aux pauvres, la pauvreté devint générale. Par l'augmentation de la pauvreté, les vols s'accrurent. Par l'accroissement des vols, l'usage des armes augmenta. Par l'augmentation de l'usage des armes, les meurtres s'accrurent. La durée de vie se réduisit à dix ans seulement, les dix actes méritoires qui produisent de bons effets disparurent complètement et les dix actes mauvais aux résultats désastreux se mirent à proliférer.

[89] Pays d'Amérique du nord de tradition protestante, ou centrale et du Sud catholique, Régions européennes de tradition protestante ou catholique.

[90] Sur la solidarité aujourd'hui lire l'interview du sociologue Nicolas Duvoux à http://www.fnars.org/1347-f-le-magazine-de-la-fnars/f-mag-janvier-2013/fmag2-interviews/4357-interview-nicolas-duvoux-sociologue

[91] Voir note 86, p. 21.

[92] Montesquieu qui vante les mérites du « doux commerce » entre les nations qui apporte la paix par la dépendance mutuelle (Montesquieu, *De l'esprit des lois* (1748), livre XX, chapitre 2), note que « les plus mauvais empereurs romains ont été ceux qui ont le plus donné, Caligula, Claude, Othon, Vitellius, Commode, Héliogabale et Caracalla » (Cité par Starobinski, 1994, p. 44).

[93] Selon le janséniste Blaise Pascal « Dieu est environné de gens pleins de charité, qui lui demandent les biens de la charité qui sont en sa puissance : ainsi il est proprement le roi de la charité. » « Vous êtes de même environnés d'un petit nombre de personnes, sur qui vous régnez en votre manière. Ces gens sont pleins de concupiscence. Ils vous demandent les biens de la concupiscence; c'est la concupiscence qui les attache à vous. Vous êtes donc proprement un roi de concupiscence. Votre royaume est de peu d'étendue; mais vous êtes égal en cela aux plus grands rois de la terre; ils sont comme vous des rois de concupiscence. C'est la concupiscence qui fait leur force, c'est-à-dire la possession des choses que la cupidité des hommes désire. » « Il faut mépriser la concupiscence et son royaume, et aspirer à ce royaume de charité où tous les sujets ne respirent que la charité, et ne désirent que les biens de la charité. » (Pascal, [1670] 1992, p. 1029-1034).

[94] La période des Lumières correspond à grands traits à la période allant de Louis XIV (1680-1715) à la Révolution française.
A ce moment de notre histoire, les intellectuels, illuminés par la « lumière des connaissances », en filiation avec l'anthropocentrisme de la Renaissance, se tournent vers des explications plus rationnelles pour expliquer notre monde. Dieu a donné à l'Homme la raison pour qu'il puisse comprendre son environnement et en profiter. On relit les philosophes et notamment Aristote (384 av. J.-C. - 322 av. J.-C.) qui considérait que l'homme ne peut survivre isolé et qu'il est une création du milieu social : c'est la société et donc les autres qui le font

comme phénomène social semble peu sensible aux événements historiques, la charité reste vivace mais ce sont ses formes, et l'argumentaire qui l'organisent et la soutiennent, qui vont changer.

C'est à cette époque que nait à proprement parler la « **philanthropie** »[95] qui unit et « élève » les hommes. Alors que « au XVII[e] siècle, la religion était universelle et les morales, particulières », « au XVIII[e] siècle, c'est **la morale** qui **devient universelle** parce que fondée sur la nature, quand la religion devient particulière » (Boutry, 2008).

Au XIX[ème][96], en France, en réponse aux œuvres catholiques, les premières réalisations protestantes de grande ampleur apparaissent sous la Restauration (1814-1830) et se multiplient tout au long du XIXe siècle (Armée du Salut en 1865, etc.). A la fin du XIX[e] siècle est créé le **statut d'association** qui permet aux personnes de s'organiser pour développer l'entraide.

Après la Grande Guerre, les associations n'arrivent pas à répondre aux besoins des mal-logés et des chômeurs qui sont très nombreux, ni aux nouvelles attentes d'une Société qui critique l'idée d'assistance. La charité, qui nie la dignité du receveur en ne le reconnaissant pas comme donateur potentiel, est délaissé au profit du **droit : l'assurance** prend alors le pas sur l'assistance. Puis, comme cela ne fonctionne pas aussi bien qu'il le faudrait, l'assurance volontaire est délaissée au profil de la mutualisation par répartition.

Le développement de la notion de solidarité date aussi du XIXème. La **solidarité**[97] est le « lien social volontaire entre citoyens libres et égaux ». On passe donc de la charité « verticale », à l'entraide ou solidarité « horizontale ». Des métiers dédiés aux secteurs sanitaire et social permettent à ce secteur

---

homme. « Naturellement l'homme est un être sociable ». (Source : Aristote, Livre I chapitre 2 paragraphe 1252a. Aristote, *Politique*, Ed. Gallimard, 1993, 376 pages ; http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/politique1.htm).

[95] Du grec *philos* « ami » et *anthropos* « homme ».

[96] Sur l'histoire du don et de la philanthropie en France voir la thèse de Jean-Luc Marais (1996) qui aborde en particulier les dons aux collectivités (commune, bureau de bienfaisance, institutions reconnues d'utilité publique, …) et montre que le **don est un phénomène social peu sensible aux événements historiques**. Dans le compte rendu de lecture de Christen-Lécuyer (1999) on peut lire :
« La tradition, les usages locaux et sociaux sont parfois à l'origine des dons. Nombreux sont ceux à répartir leurs legs entre la fabrique et le bureau de bienfaisance de la commune où ils habitent. Ces dons sont plus difficiles à cerner par l'historien car les donateurs, poussés par la tradition, ne justifient pas leur geste. En revanche, lorsqu'ils choisissent de donner, ils s'en expliquent en général, permettant ainsi à l'historien de pénétrer dans l'histoire des familles et des mentalités. En effet, c'est souvent par rapport à la famille que se détermine la décision de donner ou de ne pas donner. Certains donateurs peuvent également être poussés par la **volonté de reconnaissance** — contre-don — ou d'intégration sociale. Pour beaucoup de donateurs, le don est un moyen de lutter contre le temps afin de ne pas tomber dans l'anonymat. Sur l'ensemble des dossiers étudiés par l'auteur il ressort que 30% des Français qui donnent ou lèguent cherchent à assurer leur mémoire ou celle de leur famille. Les moyens choisis pour assurer ce souvenir sont les messes commémoratives, l'entretien de la tombe (par la fabrique puis par la commune au XXe siècle), les fondations de lits avec plaques commémoratives, les prix, etc. À ces causes traditionnelles du don, s'ajoute à partir de 1900, un comportement nouveau des donateurs **citadins** qui adressent leurs dons et legs à des **institutions nationales** et non plus locales, faisant ainsi émerger le **don moderne**, **anonyme**. Les façons de donner ne sont pas identiques : certains désirent rester anonymes, d'autres au contraire souhaitent une véritable publicité autour de leur action.
Si les **motifs** des donateurs ne peuvent pas toujours être perçus, leurs **objectifs** le sont plus facilement par l'analyse de leurs œuvres. En effet, par leurs dons, par les bénéficiaires qu'ils choisissent, les donateurs veulent **agir sur la Société**. Cette action peut être suscitée par une sensibilité des donateurs à l'actualité. Les préoccupations scientifiques, hygiénistes et natalistes qui se développent à la fin du XIXe siècle trouvent un écho chez les donateurs. Les legs en faveur des progrès de la science se multiplient ainsi que les libéralités destinées aux hôpitaux et aux associations qui s'occupent des femmes en couches et des enfants. En 1919 est fondée la fameuse donation Cognacq-Jay en faveur des familles nombreuses ; elle fait des émules. Par leur don ou leur legs les donateurs peuvent aussi poursuivre une action déjà commencée : les legs aux pauvres continuent la charité pratiquée tout au long de la vie, les legs aux académies prolongent la vie professionnelle. Par ces dons et legs, les donateurs souhaitent corriger, améliorer certaines situations, ils souhaitent également susciter de nouvelles œuvres et certains, par leurs libéralités, épousent les combats du moment telle la place de l'Église à l'école et dans les hôpitaux. Qu'ils soient correcteurs, novateurs ou militants, les dons traduisent la volonté des donateurs de **changer la Société** dans laquelle ils vivent. Ils acceptent la pauvreté mais espèrent que de " bonnes institutions " (les caisses d'épargne par exemple) la feront disparaître ou au moins la moraliseront. Par leurs libéralités, les donateurs exaltent des valeurs — la famille, le travail, l'épargne, la vertu — qui doivent permettre **d'aboutir à la Société dont ils rêvent**.»

[97] Pour une présentation des différences entre assurance, assistance et solidarité, voir http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/approfondissements/assistance-assurance-protection-sociale.html

de se professionnaliser. Les associations caritatives traditionnelles sont refondues autour de **principes laïcs** (salariés et bénéficiaires de toute confession) et de nouvelles structures se créent : Emmaüs (1947 : logement), Secours catholique (1946 : soulager les misères de l'après-guerre), les Petits Frères des Pauvres (1946 : personnes âgées et isolées), etc.

Le don aujourd'hui : un enchevêtrement de filiations diverses

Au fil de l'histoire, la générosité aura évolué d'une pratique **verticale descendante, religieuse et liée au pouvoir** du nanti sur le pauvre**,** vers une forme **horizontale plus égalitaire, souvent laïque, basée sur le partage et la reconnaissance de l'autre comme son égal**. Néanmoins les formes historiques de la générosité restent encore très vivaces dans nos traditions et nos pratiques. La charité continue de se pratiquer au coin des rues, les œuvres religieuses même refondues, modernisées et désormais « laïques » restent des organisations très fortement marquées de la culture de la charité religieuse. La philanthropie reste liée aux mondes du savoir et de la connaissance (art, intellectuels, grands patrons d'industries, bourgeoisie, etc.) tandis que la solidarité garde toute sa vivacité parmi les petits et les sans grades (solidarité des travailleurs, solidarités dans les cités ouvrières).

Toutes ces filiations coexistent aujourd'hui en France. L'examen de la façon dont les donateurs et les bénéficiaires donnent du sens et mettent en pratique le don dans un cadre social et culturel nous sera utile pour étudier la **manière dont les acteurs jugent concrètement** une action de mécénat. Pourquoi les individus donnent-ils aujourd'hui ?

1.3 Pourquoi les humains donnent-ils ?

Nous avons vu que donner est un mode d'échange spécifique. Cette forme d'échange permet de créer ou de manifester des liens avec les entours de la personne. Le sens attribué au don et la légitimité vécue de sa mise en pratique dépendent de la culture (sociale et religieuse) des individus dans laquelle les personnes baignent, des situations et des contextes socioculturels et interpersonnels.

Les raisons de donner et les causes pour lesquels on donne semblent plus diverses que jamais. Au-delà des traditions et des grandes évolutions historiques des pratiques et des justifications sociologique du don, qu'est ce qui ce qui motive vraiment les donateurs à titre individuel et qu'est ce qui les pousse à donner ? Nous avons vu que on ne donne jamais pour rien. Dès lors que cherchent les donateurs, à titre personnel, à travers leurs dons ?

Pour répondre à cette interrogation et envisager ensuite les motivations des organisations, nous suivrons quelques pistes issues de la littérature et de la vulgarisation scientifiques. Nous verrons notamment que la motivation de la générosité est aujourd'hui approchée sous l'angle des émotions (1.3.1), de la psychosociologie (1.3.2) et de la rationalité (1.3.3).

1.3.1 Différents champs sémantiques et discours produisant actuellement des représentations et des significations sur le don

Les valeurs portées par ce type d'échange sont vécues et exprimés par les donateurs. Au-delà de la question de l'intérêt désintéressé du don, l'examen de la littérature nous donne à voir un **parallèle notable entre émotions positives et don**. Le don est alors envisagé comme relevant de motivations personnelles ancrées en nous, et il n'aurait pas besoin d'être sollicité pour s'exprimer.

Dans de nombreuses situations, ce sont des gens passionnés et enthousiastes qui soutiennent, avec leur dons ou leur engagement bénévole, toutes sortes de causes (un musée, une fête, une activité sportive, la découverte de la nature) et cela uniquement par **plaisir**.

Un constat empirique appelé ***warm glow***[98] (Andreoni, 1990) aurait été mesuré récemment par IRM (Aoki, 2010)[99] et en psychologie comportementale (Dunn, Aknin et Norton (2008). On ressentirait du bonheur à la vue du bonheur. Le don serait « la joie de rendre ce que l'on a reçu à qui ne vous a pas encore donné »[100]. Les émotions positives seraient ainsi un nouveau vecteur pour solliciter des dons[101]. Dans les relations professionnelles, la première motivation du don serait le plaisir de donner pour « éprouver un sentiment rare : celui de la fusion dans un être collectif » (Alter, 2010, p.117).

Dans son « *Petit éloge de la gentillesse* »[102], le philosophe Emmanuel Jaffelin (2011) note que, la gentillesse[103] gratuite **apporte une équanimité**[104] c'est-à-dire un « équilibre de l'âme ». Le don serait lié au **plaisir d'être une personne bonne, appréciée des autres**. Adam Smith notait déjà que l'homme qui bénéficie de l'amour et de l'admiration de son prochain, méritées[105] par une générosité authentique, éprouve un « **sentiment heureux** » (Smith [1759], Chapitre II p. 245-246). Le don participerait donc de notre bonheur intime, de notre équilibre et de notre développement personnel.

Norbert Alter (2010, p. 118-132) montre que partager ses émotions « donne le sentiment d'exister » Aline Henrion (2003, p. 103) estime que « notre **identité se construit** dans la mesure où nous rendons

---

[98] Le « *warm-glow* » est la pure satisfaction psychologique que procure le fait même de donner: James Andreoni (1990) relève ce modèle désigné comme « pur altruisme » dans la littérature auprès de nombreux auteurs : Arrow (1975), Sen (1977), Collard (1978), etc. Il note cependant aussi que plusieurs auteurs comme Cornes et Sandler (1984) ou Steinberg (1987) évoquent des modèles mixtes associant « pur altruisme » et motivation influencée par l'abondement de l'Etat (Voir James Andreoni, 1990).

[99] Selon l'économiste japonais plusieurs études auraient montré que l'acquisition d'une bonne réputation active les zones du cerveau liées à la récompense.

[100] Jean-Claude Ameisen « Sur les épaules de Darwin », *France Inter* le 23 novembre 2013 source (http://www.franceinter.fr/emission-sur-les-epaules-de-darwin-donner-recevoir)

[101] Ainsi, en expliquant que dépenser de l'argent fait du bien à l'âme, la communication publicitaire de la braderie AIDES 2011 utilise les émotions positives pour solliciter la générosité des particuliers (voir : Chédotal 2011, p. 209). L'économie comportementale s'intéresse à ce sujet. Ainsi, par exemple, dans le domaine de l'environnement, l'*émerveillement* a été identifié comme une émotion susceptible d'accroitre le niveau de don des donateurs (Ibanez, Moureau et Roussel, 2014)

[102] Selon Emmanuel Jaffelin (2011), le cynique « qui fait preuve de ruse pour survivre et réussir » est peut être « gagnant à court terme » car, dans nos Sociétés, il y a un « intérêt à être méchant » (passer devant l'autre pour gagner une place dans la file ou bénéficier le premier d'une promotion). Mais le cynique est dans un « esprit perdant-perdant » car il y « a toujours quelqu'un qui sera plus méchant pour réussir mieux que l'autre ». Il note également que la morale « impressionnante » du sacrifice prônée par les grands monothéismes (qui valorisent le sacrifice et cultivent la culpabilité) conduit le croyant, « qui agit sous la contrainte de la peur du jugement dernier », à une générosité intéressée. Pour lui, « la laïcisation de la Société et le retrait du religieux correspondent à la montée de valeurs laïques [qui] ne sont pas en contradiction avec la morale religieuse ». Une de ces valeurs est la gentillesse, qu'il définit comme « une forme de don correspondant à une morale « impressionniste » : « la gentillesse c'est quand on veut, quand on peut, pas quand on doit ». « La gentillesse fait agir avec gratuité, spontanéité, pour la rencontre. La gentillesse donne le goût des autres et peut petit à petit, mine de rien, faire la courte échelle à la sainteté ». C'est une « propédeutique à la sagesse ». « A la fin ce sont les gentils qui gagnent (Gandhi, malgré ses menaces est un gentil, c'est un gentilhomme dont la force est la grandeur d'âme, il fait preuve de « *soft power*) ». Les gentils gagnent en sérénité et en « équanimité »

[103] Etre gentil, « c'est être au service d'autrui mais bénévolement. Quand c'est fait par intérêt, on est alors dans le registre du cynisme. La gentillesse est de l'ordre du don, mais un don à la petite semaine. C'est un abandon partiel de soi. On se siphonne, on se vide, on s'oublie un peu soi-même en donnant. C'est une morale de service, pas de sacrifice » (Source : interview de Emmanuel Jaffelin le 13 novembre 2011 par *Le Parisien* : http://www.leparisien.fr/espace-premium/fait-du-jour/c-est-une-forme-d-intelligence-du-coeur-13-11-2011-1716859.php

[104] L'équanimité est un détachement qui s'enracine et qui se stabilise par une acceptation de soi-même et des circonstances, passées ou actuelles, un lâcher-prise constant malgré les caprices de sa volonté et de sa réactivité personnelle, ainsi qu'une base de confiance dans le bien-fondé des données de la vie, qui apporte un apaisement intime de l'esprit devant tout désir, peur, etc. (adapté de Wikipédia)

[105] Le mérite est d'ordre intime. Il s'appuie sur « sa propre approbation » et « n'a pas besoin alors d'être confirmée par celles des autres » (Smith [1759]*.,* p. 254). « Celui qui nous applaudit pour des actions que nous n'avons pas faites, pour des sentiments qui n'ont pas motivé notre conduite, applaudit un autre » (*ibid.,* p. 248).

actif ce que nous avons reçu, en donnant à notre tour ». Ainsi, selon Godbout, le don serait un instinct lié à la vie même. « L'instinct de rendre est fondé sur le fait évident que notre existence même nous vient d'un don, celui de notre naissance, qui nous installe dans l'état de dette » (Godbout et Caillé, 1992, p. 228)[106]. Ce don reçu, le don de la vie ou de Dieu, n'a pas vocation à être gardé puis simplement rendu. L'exégèse de la « parabole des talents »[107] illustrerait ainsi la **vocation du don à produire et à développer**, à l'image de la vie qui « doit » être transmise et multipliée.

Nous avons vu (p. 12) que l'on peut concevoir le don comme portant socialement notre identité et que nous donnons en direction de personnes avec lesquelles nous souhaitons créer ou confirmer un lien. Barry Schwartz souligne ainsi que «les dons sont **une des façons, pour les autres, de nous transmettre l'image** qu'ils se font de nous ». « Accepter un don, c'est accepter une identité, et refuser un don, c'est refuser **une définition de soi-même** [...].» (Schwartz, 1967, P3)[108]. Ainsi on peut relever, par exemple, que proposer un don à la condition que les bénéficiaires donnent à leur tour (principe des mouvements *copy left* et *open source*) permet au donateur de projeter ses convictions personnelles, et lui permet de constituer un groupe partageant une identité et des valeurs communes. Le don serait donc une façon **d'affirmer une caractéristique personnelle**, mais aussi un **outil subtil** (voir la notion de « *soft*

[106] Les modes d'expression sont quelque fois très lyriques : « Le don est essentiellement un acte de répétition de la naissance, une renaissance, une remise en contact avec la source de la vie et de l'énergie universelle. » (Godbout, 1992, p. 240). Il note aussi que « faire des enfants, c'est aussi rendre ce que l'on a reçu de ses parents, et c'est aussi le plus beau don que l'on puisse faire à ses parents : les « rendre » grands-parents ! » (Godbout 1992, p. 54).

[107] La parabole des talents : « Il en sera comme d'un homme qui, partant pour un voyage, appela ses serviteurs, et leur remit ses biens. Il donna cinq talents à l'un, deux à l'autre, et un au troisième, à chacun selon sa capacité, et il partit. Aussitôt celui qui avait reçu les cinq talents s'en alla, les fit valoir, et il gagna cinq autres talents. De même, celui qui avait reçu les deux talents en gagna deux autres. Celui qui n'en avait reçu qu'un alla faire un creux dans la terre, et cacha l'argent de son maître. Longtemps après, le maître de ces serviteurs revint, et leur fit rendre compte. Celui qui avait reçu les cinq talents s'approcha, en apportant cinq autres talents, et il dit : Seigneur, tu m'as remis cinq talents; voici, j'en ai gagné cinq autres. Son maître lui dit : C'est bien, bon et fidèle serviteur ; tu as été fidèle en peu de chose, je te confierai beaucoup; entre dans la joie de ton maître. Celui qui avait reçu les deux talents s'approcha aussi, et il dit: Seigneur, tu m'as remis deux talents; voici, j'en ai gagné deux autres. Son maître lui dit : C'est bien, bon et fidèle serviteur; tu as été fidèle en peu de chose, je te confierai beaucoup; entre dans la joie de ton maître. Celui qui n'avait reçu qu'un talent s'approcha ensuite, et il dit : Seigneur, je savais que tu es un homme dur, qui moissonnes où tu n'as pas semé, et qui amasses où tu n'as pas vanné ; j'ai eu peur, et je suis allé cacher ton talent dans la terre; voici, prends ce qui est à toi. Son maître lui répondit: Serviteur méchant et paresseux, tu savais que je moissonne où je n'ai pas semé, et que j'amasse où je n'ai pas vanné ; il te fallait donc remettre mon argent aux banquiers, et, à mon retour, j'aurais retiré ce qui est à moi avec un intérêt. Ôtez-lui donc le talent, et donnez-le à celui qui a les dix talents. Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a. Et le serviteur inutile, jetez-le dans les ténèbres du dehors, où il y aura des pleurs et des grincements de dents. » *Évangile selon saint-Matthieu*, chapitre 25, versets 14 à 30.
La parabole des talents ne peut pas être interprétée comme un encouragement à l'usure. Comme toutes les paraboles l'accès au sens est extrêmement complexe. Il dépend des exégèses. Selon les théologiens catholiques, seule la pure générosité sans calcul est jugée licite. Toute forme de profit dans les prêts (usure) est illicite. L'*antidorum* (don réciproque en latin) consiste donc à « **traduire le prêt en don et l'intérêt en contre-don** », ce qui répond à l'exigence divine « accordez-vous des prêts les uns aux autres, sans rien attendre en retour ». (A ce sujet voir Hénaff, 2002, p. 373).

[108] « *to accept a gift is to accept (at least in part) an identity, and to reject a gift is to reject a definition of oneself*. » (Schwartz, 1967)

power[109] » de Nye, 1990, ou celle de concurrence analysé par Norbert Alter, 2010 p. 58-59[110]) pour **proposer aux autres de partager** une même vision du monde.

Le champ sémantique (plaisir, projection de l'identité socioculturelle sur autrui, partage de valeurs etc.) de la relation don – émotions positive peut être rapproché de certaines données sur la contribution des émotions aux actions humaines et sociales.

> Ainsi, selon Jean Claude Ameisen (2012)[111], « il y a 140 ans, Darwin insistait sur l'importance des émotions et du partage des émotions chez les mammifères et les oiseaux. Selon lui, à la racine de la sympathie, de l'empathie, du souci de l'autre, de la subjectivité et de l'intersubjectivité, il y a « notre capacité à nous voir comme un « je » qui dit « tu » et un « tu » qui dit « je » et bâtir un « nous ». »[112]
>
> Pour Antonio Damasio[113] (2010)[114] « il y a deux niveaux dans la morale biologique. Le premier est biologique. Il est très simple et très limité. Il s'agit par exemple des émotions et spécialement des émotions sociales qui ont des **valeurs éthiques**. Dans les émotions, par ex. l'admiration pour quelqu'un d'autre, une personne vertueuse ou un grand soliste, ou la compassion pour une personne blessée, souffrante ou qui a perdu un proche, il y a des **valeurs morales** qui font que le comportement d'un individu (et le résultat pour les autres de son comportement), **concourt à un système plus équilibré**. Il n'y aurait pas cependant de "nature éthique" : rien dans la nature ne nous amène à être généreux, éthique ou respecter la vie d'autrui. Ce sont donc des choses qui sont créées par notre humanité **parce qu'il y a un grand collectif humain et parce qu'il y a une culture**. ». « Dans l'éthique, il y a un **objectif de régulation des valeurs de la vie**. C'est l'homéostasie sociale. » […] « Le soi social, capable de sentir l'écart par rapport à l'homéostasie, est difficile cependant à comprendre car au niveau le plus élevé, (au niveau social), la complexité est très grande et il y a beaucoup de degrés de liberté. Il est difficile de régler ce processus. » Il n'y a pas de véritable choix qui ne fait pas appel aux émotions. Les émotions sont des « marqueurs somatiques ». Les émotions sont liées à l'action. **Quand on a une émotion, on peut commencer un programme d'action**. L'émotion permet d'avoir une perception d'un état d'action dans notre corps.
>
> La théorie de l'attachement développé par Boris Cyrulnik montre aussi que les hommes **partagent** leur émotions et parlent « **pour s'affecter** », qu'ils ont besoin de « **se représenter les représentations d'autrui**» car « **qui on est, a une influence sur ce que l'on pense** »[115].

Les idées sur le don se construisent, circulent, sont appropriées et utilisées pour penser, justifier son action et celle de l'autre. Dès lors, accepter ou refuser de donner, accepter ou refuser un don, peut être « pensé » du point de vue d'individus **cherchant à nouer** des relations ; le don leur permettrait

---

[109] Selon Joseph Nye (1990), le *soft power* est la capacité de séduire, d'influencer et de persuader les autres sans avoir à user de la force ou de la menace. C'est un pouvoir de cooptation, une capacité de changer ce que les autres veulent. Le *soft power* repose sur des **ressources intangibles** telles que : l'image ou la réputation positive, le prestige, la communication, le degré d'ouverture vers les autres, l'exemplarité de son comportement, l'attractivité de sa culture et/ou de ses idées (religieuses, politiques, économiques, philosophiques, etc.), sa légitimité scientifique, sa place au sein des institutions internationales (permettant d'influencer sur ce qu'il est légitime de discuter ou non). Nous allons voir que ces « ressources intangibles » correspondent aux ressources que mettent en avant les organisations d'intérêt général pour solliciter des dons et du mécénat d'entreprise : voir plus loin la notion de capital d'engagement.
Dans une interview, Joseph Nye précise que le « *soft power* est aussi vieux que l'Histoire humaine. Il n'y a, en effet, aucune nouveauté en termes de comportement. Dans la Chine ancienne, le philosophe Lao Tse parle déjà des leaders qui ne commandent pas, mais trouvent leur légitimité dans la séduction. Je dirais que chacun de nous a recours au « *soft power* » dans la vie de tous les jours. Les individus, quels qu'ils soient, ont d'autres moyens que ceux qui consistent à contraindre ou à soudoyer un tiers. Souvent, nous essayons de convaincre les autres du bien-fondé de notre pensée ou de nos actions, ou de l'intérêt que présente ce que nous désirons. Au fond, le « soft power » est une tendance naturelle chez l'homme, bien en amont de toute stratégie politique. » (Source : Masse Critique du 14 novembre 2010 *France Culture* : http://www.franceculture.fr/blog-soft-power-2012-12-23-%C2%AB%C2%A0sur-la-valeur-strategique-du-soft-power%C2%A0%C2%BB-interview-de-joseph-nye)

[110] C'est par la création de lien que l'individu en concurrence « garantit le jugement positif du tiers » (*ibid.*, p. 59)

[111] Sur les épaules de Darwin – France Inter, Jean Claude Ameisen, Samedi 14 avril 2012 - les battements du temps (28). Le langage des oiseaux (3)

[112] Cf. Martin Buber : « Je m'accomplis au contact du Tu, je deviens je en disant tu. Toute vie réelle est une rencontre. » ((1923], 2001, p. 30).

[113] http://www.universcience.fr/fr/conferences-du-college/mediaconf/c/1248111427484/-/ p. /1239022827697/seance/1248111427276 entre 1h 20' et 1h 28'

[114] Professeur de neurologie, neurosciences et psychologie mondialement connu. Auteur de *L'erreur de Descartes* (1995) et de *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions* (2003). Antonio Damasio travaille notamment sur les émotions et la conscience.

[115] France Inter le 29 octobre 2010, *le grand entretien* à 17h10, animé par François Busnel.

ainsi peut être **d'afficher**[116] **leur personnalité**[117] et de **rendre désirables les idées/valeurs qu'ils portent**. Le don aurait ainsi un pouvoir de cooptation qui s'appuierait sur un mécanisme faisant ressentir de l'empathie pour celui qui donne et à qui on donne. Norbert Alter (2010) note ainsi que « reconnaitre le geste de l'autre comme un don traduit une étroite communauté de point de vue et de valeurs, ainsi que le souhait de continuer à entretenir des relations de ce type » (p.40)

Ainsi selon cet ensemble discursif, aux forces de sélection qui trient et ordonnent selon la puissance (puissance de l'argent, de la force économique ou militaire, du marché, etc.), l'échange de dons est exprimé comme s'il était un moyen de **maintenir la diversité** (des intérêts, valeurs, croyance, etc. même très minoritaire) **des individus** (des personnes, comme des entreprises)[118]. En s'appuyant sur le don, vu comme un comportement spécifiquement adapté à l'affichage de sa personnalité (via, notamment, le **partage d'émotions et de valeurs** : l'envie de s'engager, le partage de sa passion, la défense de ses convictions, la promotion de ses idées, la défense de ce qui est important pour les acteurs, etc.) les personnes promeuvent leur avis et agissent pour la diffusion de leurs valeurs. Norbert Alter (2010, p.42) note ainsi que le don entre salariés est un acte « hors norme », « déviant » qui associe les partenaires et leur permet de se « se protéger de l'intrusion des autres »[119].

Dans la vie sociale des hommes, le fait de **se reconnaitre autour de valeurs va permettre de développer des actions autour d'intérêts communs** qui permettront de développer de nouveaux projets et nouvelles connaissances, susceptibles de renforcer un groupe et les projets qu'il porte.

Cette proposition nous conduit à concevoir une **valeur d'équivalence entre <u>don</u> et « <u>capital</u> social »**[120] **des donateurs et des bénéficiaires**. Ci-dessous nous reprendrons cette idée[121] sous la forme de **« capital sympathie**[122] ». Le donateur donne à celui qui a créé ou crée du capital social

Cette hypothèse nous semble également une piste à suivre pour rendre compte du coût que représente le don pour les donateurs (don de temps et d'argent sans attente de retour) comme pour les bénéficiaires (qui, s'ils acceptent de faire partie de l'échange, doivent rendre ou être anéantis socialement s'ils s'avèrent être dans l'incapacité de rendre). Le **coût du don** pour le donateur serait **le prix à payer**[123] **pour <u>se faire identifier par le bénéficiaire</u>** comme **porteur de valeurs** intéressantes

[116] On verra p. 211, que le geste généreux est une action qui « se sait ».

[117] Considérée donc ici comme une composante de la variabilité intra espèce au côté de nos gènes.

[118] Voir le paradoxe des leks : la sélection naturelle devrait aboutir à un tri des variations au sein d'espèces, la sexualité et la reproduction apportent au contraire une augmentation des variations (le lek correspond à un comportement de parade chez les animaux). Pour aller plus loin se référer à « la théorie de la synthèse évolutive » ou « théorie synthétique de l'évolution » (« neo darwinisme ») qui synthétise les apports de la génétique et de la théorie de l'évolution de Darwin.

[119] Norbert Alter (2010) mobilise l'ouvrage *Digressions sur l'étranger* de Georg Simmel (1908) sur ce point .

[120] Cette notion a été définie à ses origines par Pierre Bourdieu ([1980], 2006, p. 31) comme un bien privé constitué d'un "réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance".

[121] Nous développerons cette proposition au cours de notre travail (voir notre « seconde hypothèse principale », p. 90).

[122] Nous avons choisi de retenir la « sympathie » comme élément à la base de ce capital. Plusieurs auteurs ont noté sont importance dans le don. Ainsi, selon Philippe Chanial (2008, p. 286), « l'éthique de la réciprocité» résulte d'une « identification concrète et sensible – sympathique – à une communauté » dans laquelle nous nous attendons à ce que nos rapports mutuels soient régis par les principes d « honnêteté, de bienveillance et d'équité ». Voir aussi « La sympathie comme opérateur du don » de Jacques Godbout (2008).

[123] Il est intéressant de noter ici que Godbout fait un parallèle entre l'expérience du don et l'expérience amoureuse : « Il n'y a même pas de preuves de l'existence du don tel qu'il est présenté [dans son livre], pas plus qu'il n'y a de preuves de l'existence de l'amour pour quelqu'un qui n'a jamais été amoureux et se contente d'observer scientifiquement l'échange sexuel. Le don est une **réflexion** à partir d'une expérience. » (Godbout, 1992, p. 228). Il termine son livre sur «des considérations phénoménologiques sur le don en tant qu'expérience humaine » et il constate que « dans tout don on retrouve deux idées contradictoires : 1/ l'idée de l'acceptation de la perte, de sa sublimation, du détachement volontaire vis-à-vis des objets, du renoncement ; 2/ l'idée, au contraire, de l'excédent, de l'apparition, de

(pour développer des idées, des valeurs communes par exemple), il ouvrirait sur tout un **potentiel**[124] **de liens et une promesse** de renforcement par cooptation du groupe (et donc de son influence sur les autres groupes)[125]. Au prix à payer (en temps, en numéraire, en relationnel, etc.) par le donateur correspond le prix que doit acquitter en retour le bénéficiaire (en contre-don envers le donateur ou, en engagement sur le terrain, envers une communauté, dans une chaine de dons, etc.). Le bénéficiaire doit valoriser, faire connaitre et circuler, matérialiser les valeurs dès lors partagées, faisant ainsi du lien social.

Ceci pourrait expliquer peut-être que **le désintéressement**[126] du don soit particulièrement surveillé : cette surveillance permettrait d'éviter que le pouvoir du don soit détourné au profit d'intérêts particuliers (via des groupes de pression, des think tanks, des lobbies, etc.). Cette surveillance correspondrait dès lors à une **évaluation de l'authenticité de l'engagement**[127] qui sous-tend la démarche de don.[128]

Le don serait donc à considérer comme un des **mécanismes fondamentaux de la vie humaine et sociale** tout à la fois, à la base de la transmission des valeurs, qui permettrait via la reconnaissance de valeurs partagées, de rassembler et de différencier les humains entre eux. Ce type d'échange, outre ses effets de création et d'entretien de liens sociaux, serait ainsi un **outil de distinction** et **d'affirmation d'une identité** à la fois individuelle et collective à travers la possibilité **de transfert et de circulation de valeurs.**

Il semble que la quête de reconnaissance illustre cette hypothèse. Pour Marcel Hénaff, donner signifie en effet « se reconnaitre solennellement, s'accepter, s'honorer réciproquement et s'allier par la médiation de ce qui est donné à autrui » (Hénaff, 2002, p. 181). De même, pour le philosophe Axel Honneth[129] ([1992], 2013), les rapports humains seraient une succession de luttes réelles ou symboliques, pour lesquelles l'amour, le droit, la solidarité[130] offrent les cadres successifs au sein desquels les individus peuvent **se reconnaitre entre eux**.

l'inattendu, du gaspillage, de l'engendrement. » (Godbout, 1992, P241)
Dans le don, la perte serait une sublimation vers l'apparition parfois inattendue d'un engendrement d'idée et de liens.

[124] Au sujet du « champ des possibles » ouvert par le don, voir le cas du rapprochement Nissan – Renault étudié par Masclef (2004)

[125] Nous verrons que cette hypothèse est fructueuse pour aborder l'influence des « entrepreneurs de morale » (cf. p. 66).

[126] Voir p. 14, le débat opposant utilitaristes et anti-utilitaristes sur l'intérêt du don ; et, note 17, p. 4, nos développements sur les accusations de *washing*, de *charity business* ; et tout au long de nos travaux de « trafic d'influence », d'« abus de bien social », de corruption, ….

[127] Nous verrons que cette proposition sera étayée par notre travail de recherche sur les Cités (voir notre proposition de modélisation des <épreuves> propres au mécénat, p. 116 et suivantes).

[128] Nous mettrons plus loin à l'épreuve cette hypothèse à travers l'élaboration d'une <Cité du don> : voir p. 116.

[129] Axel Honneth est un philosophe et sociologue allemand, chef de file actuel de l'école de Francfort.

[130] Dans son ouvrage, *La Lutte pour la reconnaissance* ([1992], 2013) Axel Honneth décrit une Société organisée selon 3 sphères permettant d'accéder à une reconnaissance authentique :
- La sphère de l'amour (équivalente à la socialité primaire), nous cherchons, en effet, l'amour, l'affection qui est la condition de la confiance en soi. Cette sphère correspond à la reconnaissance de la singularité du sujet, de ses besoins spécifiques, mais sans les contraintes des Sociétés antérieures à la Société moderne.
- La sphère publique du droit et du politique (c'est la sphère du respect légal qui inclut le marché), nous aspirons à l'égale reconnaissance qui est la condition du respect. C'est la reconnaissance de l'universalité du sujet. (voir : http://www.fabriquedesens.net/Theorie-de-la-reconnaissance-avec)
- Dans la sphère de la coopération sociale (le travail, la solidarité) nous recherchons l'estime de soi que nous jugeons méritée au *pro rata* de notre contribution. Dans cette sphère, les gens sont supposés se reconnaître mutuellement pour leurs capacités respectives.

1.3.2 Problématiques sociétales du don (approche socio anthropologique et psychosociologique).

Nous avons fait précédemment mention de l'idée que le don procure du plaisir (le « *warm glow* ») et semble se présenter comme un mécanisme général susceptible de constituer un « **capital sympathie** » (cf. note 355, p. 90) permettant aux individus de **produire du lien** en **transmettant des valeurs**. Mais les motivations et les aspirations à l'origine du don ne sont certainement pas réductibles à la recherche d'un plaisir centré sur **des besoins et l'envie** de partager.

Le don est visiblement aujourd'hui tourné vers des **grandes problématiques sociétales** (pauvreté, santé, insertion, logement, environnement etc.) : les « causes ». Le don est ainsi motivé par des besoins induits par la Société : besoin de reconnaissance, d'envie d'agir pour des causes, ou d'affirmer son appartenance à la Société. Nous allons mobiliser la théorie sociologique des **sources d'indignation** développée par Boltanski et Chiapello (1999) pour analyser ces motivations et montrer en quoi le don est une force qui contribue à la lutte contre les causes d'indignation et, par-là, à la dynamique de notre Société.

Pour Alain Caillé (2007), la reconnaissance est devenue une **préoccupation**[131] centrale dans nos Sociétés. Jacques Godbout note (2005, p. 11) que pour les personnes qu'il interrogeait, le don « c'est **une roue qui tourne**! »[132]. Alors que 3 Français sur 5 ont peur du déclassement[133], en donnant on se démontrerait à soi-même que si on peut donner on est mieux lotis que d'autres. Donnerait-on dans l'espoir d'être reconnu et de créer chez la Société une dette permettant de recevoir un jour à son tour ?

La relation binaire asymétrique riches / pauvres semble s'être complexifiée et se porter depuis les années 1970, sur de nombreuses « causes » nouvelles. Au côté des « causes sociales », l'environnement, la recherche, l'égalité des chances, etc. se sont progressivement imposées comme des causes légitimes. Pour Denis Dupré (2008) ce détournement du « pauvre » au bénéfice de « **l'innocent** » (l'animal, l'enfant, le handicap, l'affamé à l'autre bout du monde) est lié au fait que les

[131] Selon Alain Caillé (2007, p. 5), « là où tout ou presque se formulait, il y a peu encore, dans le langage de l'avoir, de la possession, de la matérialité et de l'objectivité, tout se cherche désormais, à titre principal, dans le registre de l'être, de l'identité et de la subjectivité. Les luttes politiques proprement modernes qui, pendant plus de deux siècles, avaient été des luttes de redistribution sont devenues prioritairement des luttes de reconnaissance. »

[132] Une enquête a montré que la richesse est une notion relative : « le riche » est celui qui possède le double du revenu médian du groupe des personnes interrogées.
Voir : http://www.inegalites.fr/spip.php?article1432&id_groupe=9&id_mot=130&id_rubrique=208 et http://alternatives-economiques.fr/blogs/gadrey/2011/10/07/a-partir-de-quel-niveau-de-revenu-est-on-riche/ ainsi que http://www.alternatives-economiques.fr/qui-est-riche-en-france-_fr_art_108_10692.html

[133] Suite à une enquête INSEE publiée juillet 2013, 60% des gens estiment qu'ils sont pauvres, ou sont sur le point de le devenir (+10% depuis une enquête *les Echos* de décembre 2012) source : Article de Brigitte Pascall : http://blogs.mediapart.fr/blog/brigitte-bouzonnie/080713/3-francais-sur-5-pensent-basculer-dans-la-pauvrete
Sur la peur du déclassement voir Guillaume Arnould, « Eric Maurin, La peur du déclassement. Une sociologie des récessions », lectures [En ligne], Les comptes rendus, 2009, mis en ligne le 20 novembre 2009, consulté le 24 juillet 2013. URL : http://lectures.revues.org/823

classes les plus aisées ne sont plus liées au sort des plus pauvres[134]. Le pauvre serait dès lors devenu le coupable idéal, un bouc émissaire des rivalités mimétiques qui se jouent dans la Société[135].

Le don serait-il donc motivé par le besoin de reconnaissance de soi et des autres dans une relation de proximité alimentée par la peur de déclassement (don utilitaire répondant à la crainte de devoir un jour se retrouver en situation de demande) ? La multiplication des causes serait-elle due au rejet de la figure du miséreux aux profits de causes plus « estimables » et plus exotiques[136] (animaux, tiers monde, handicap, etc.) ? Pour Marcel Hénaff le don permettrait **de valoriser** « les valeurs de respect, d'attachement, […] de fierté […], attitudes [auxquelles] sont suspendues la grandeur, la force, la noblesse de notre humanité et de toute civilisation » (Hénaff, 2002a, p. 157)[137]. Le don permettrait de maintenir notre Société, notre cadre de vie, ce qui fait nos valeurs. Il permettrait de se battre contre le sentiment d'insécurité et d'impuissance mais aussi de préparer un avenir[138] meilleur ; **il agirait ainsi pour faire changer et évoluer notre Société**.

Nous avons trouvé dans le travail de Boltanski et Chiapello (1999), des éléments éclairants pour rendre compte de ces motivations sociales (dans les rapports sociaux) et sociétales (relatives à la Société toute entière). Pour comprendre l'approche de ces auteurs, il nous faut commencer par examiner plus en détail leur définition des différents « états » du capitalisme[139] ; nous verrons ensuite comment nous

---

[134] Selon Dupré (2008), la compétition et les intérêts des différentes classes sociales semblent trop divergents pour que la « main invisible » du marché puisse réguler les déséquilibres. L'intérêt des classes les plus riches ne semble plus lié à celles des plus pauvres pour éviter les révoltes liées aux conditions de vie (famines, …). De leur cotés Boltanski et Chiapello dans *le Nouvel esprit du Capitalisme* (*NEC*) notent que les classes les plus aisées ne sont plus liées à un territoire donné (Boltanski et Chiapello, 1999), ce qui les désengage des conditions sociales des territoires.

[135] Selon René Girard (Girard, 1982), le désir mimétique de posséder ce que possède l'autre provoque une « rivalité mimétique » qui désorganise et affaiblit les Sociétés. Pour lutter contre elle un bouc émissaire est désigné. Ce bouc émissaire doit être reconnu coupable par tous, y compris par lui-même afin qu'il n'y ait pas de retour de culpabilité sur la Société. Le sacrifice du bouc émissaire est le prix à payer pour apaiser les rivalités mimétiques et éviter la désintégration de la Société. Ainsi dans la vision économique capitaliste libérale, le pauvre est coupable de ne pas apporter à la Société : il est donc légitime qu'il ne reçoive rien. Dès lors la générosité qui permet de surmonter le sentiment d'une injustice (Spinoza *L'Ethique* 5ème partie, Proposition X) peut se tourner vers de « véritables innocents » (animaux, tiers monde, handicap…) qui, eux, ne sont pas des boucs émissaires efficaces.

[136] Eloignés physiquement et en termes de vécu. Nous verrons que l'éloignement permet une certaine **virtualisation de la cause** (voir p. 159) propice à la mobilisation de l'engagement par les outils du marketing direct (voir p. 180).

[137] Marcel Hénaff, entretien publié par la revue *Esprit* (février 2002), à l'occasion de la parution du *Prix de la vérité* (Hénaff, 2002), Cité par Jacques T. Godbout (2005).

[138] Selon Nathalie Sartou-Lajus, dans sa thèse de une philosophe sur la « *Dette et Culpabilité* », le don serait une reconnaissance de « notre interdépendance et de notre fragilité commune » (Sarthou-Lajus, 2012, p. 13 et p. 34). La dette serait un « rapport de confiance qui correspond à un acte de foi ou un pari pour un avenir meilleur » car s'endetter n'est pas autre chose que « prendre des avances sur l'avenir » (ibid., p. 25).

[139] Patrick Viveret (Seghers, 2009, p. 192) mobilise l'historien Jacques Le Goff pour montrer que le capitalisme serait né au Moyen Age. A partir de XII^{ème} siècle l'invention du purgatoire permet de passer d'une vision binaire (enfer *vs* paradis) à une vision ternaire (enfer-purgatoire-paradis) et conduit à la naissance de l' « **économie du salut**. A partir de ce moment, il va falloir « compter minutieusement ses pertes et profits dans l'ordre moral et imaginer des systèmes de compensation » (tels les « indulgences » contre lesquelles Luther lance sa protestation, créant ainsi le protestantisme).

Pour Patrick Viveret, citant Max Weber, la révolution protestante va permettre de « passer de l'économie du salut au **salut par l'économie** ». Max Weber a mis en évidence les raisons individuelles qui ont permis au capitalisme de se développer. «L'émergence du capitalisme [a] supposé l'instauration d'un nouveau rapport moral des hommes à leur travail.» (*NEC*43). « Selon Max Weber, c'est avec la Réforme [protestante] que s'impose la croyance selon laquelle le devoir s'accomplit d'abord par l'exercice d'un métier dans le monde, dans les activités temporelles, par opposition à la vie religieuse hors du monde, que privilégiait l'éthos catholique. C'est cette nouvelle conception qui aurait permis de contourner, à l'orée du capitalisme, la question des finalités de l'effort au travail (l'enrichissement sans fin) et par là de surmonter le problème d'engagement que posaient les nouvelles pratiques économiques. La conception du travail comme « *Beruf* » (vocation religieuse qui demande à s'accomplir) offrait un point d'appui normatif aux marchands et aux entrepreneurs du capitalisme naissant et leur donnait de bonnes raisons - une « motivation psychologique » comme dit Max Weber (1964, pl08) » (*NEC*43).

Pour Albert Hirschman, la justification du capitalisme s'appuie sur la notion de **bien commun**. Pour lui, c'est au XVIII^{ème} siècle que « **l'esprit du capitalisme » s'est imposé d'abord politiquement auprès des élites** grâce aux avantages socio-économiques procurés par les activités lucratives. A cette époque, le développement du capitalisme a été perçu comme lié à un adoucissement des mœurs et au perfectionnement de la gouvernance de l'Etat. Selon lui « la **pensée laïque des Lumières justifie les activités lucratives en termes de bien commun** pour la Société » (*NEC*44).

entrons dans un nouvel « esprit » du capitalisme qui correspond selon eux à une période d' « anomie ». Nous verrons alors comment ce changement d'état s'appuie sur une « énergie » qui trouve sa force dans des « sources d'indignation ».

Les 3 états du capitalisme

Dans le « *Nouvel esprit du capitalisme* » (*NEC*) Boltanski et Chiapello décrivent 3 états du capitalisme. Le premier correspond à la naissance du capitalisme à l'époque des Lumières, le second à l'avènement de l'Etat providence, le troisième est celui correspondant à la crise de gouvernabilité des années 1960-1970. La naissance du monde connexionniste à laquelle nous assistons aujourd'hui correspondrait à la naissance d'un 4ème état du capitalisme.

Le **premier état du capitalisme, se développe à partir des Lumières**, sur le désir d'autonomie et d'autoréalisation qui correspond à un affranchissement du poids des liens domestiques. Il offre comme promesse « la possibilité de choisir son mode d'appartenance sociale (métier, lieu et mode de vie, relations, etc.) ainsi que les biens et les services possédés ou consommés » (*NEC*510). C'est la naissance du contrat qui, à la différence du statut, n'engage pas la personne toute entière et peut être établi sur une durée limitée ; mais aussi la naissance du marché qui libère du système de triple obligation de donner / recevoir / rendre en lui substituant « un dispositif régulé par les prix dans lequel personne n'est obligé de vendre (à n'importe quel prix) ni d'acheter (si le prix ne lui convient pas). » (*NEC*511).

L'asservissement au travail résultant du premier état du capitalisme et son incapacité à juguler les appétits et égoïsmes individuels conduit[140], à la fin du XIXème siècle et au début du XXème, à la mise en place progressive de l'Etat-Providence. Les gains de sécurité mis en place ont développé « les libertés réelles, par opposition aux libertés formelles » (*NEC*515) **Ce second état du capitalisme permet aux personnes d'exister vraiment en dehors du travail**. Il correspond au développement de l'associationnisme[141] puis de l'Etat-Providence.

La critique de l'asservissement par les contraintes hiérarchiques, des années 1960-1970, débouchera sur une « crise de gouvernabilité » qui donnera naissance au **troisième état du capitalisme qui valorise l'autonomie des personnes**.

Boltanski et Chiapello construisent l'hypothèse de l'avènement actuel d'un nouvel esprit du capitalisme. Ils estiment que, à la mise en place de ce nouvel esprit du capitalisme, correspond une situation d'anomie[142] qui se traduirait par une « incertitude quant aux actions à entreprendre », une perte de sens et une « inquiétude » (*NEC*504).

Le nouvel esprit[143] du capitalisme

Un nouvel esprit du capitalisme serait aujourd'hui en train de s'imposer. Ainsi, l'autonomie n'est plus présentée comme « une possibilité ou comme un droit, mais […] exigée des personnes dont la grandeur se voit […] appréciée en fonction de leur capacité d'autoréalisation. » (*NEC*516). « **L'autonomie a été échangée contre la sécurité**, si bien qu'il s'agit souvent d'une autonomie contrainte, non choisie » (*NEC*517). La mobilité a été réduite. En effet, n'étant pas institutionnalisée par des dispositifs de généralisation (diplômes, etc.), l'activité déployée ne peut être connue que des proches et ne permet pas d'étendre sa réputation en dehors de son propre réseau. Le **contrôle a été renforcé**. La régie directe a laissé place au « contrôle du contrôle » (*NEC*520) par ses pairs, les outils informatiques et télécoms, et l'autocontrôle. Le travail est devenu plus précaire et plus contraint.

Plusieurs auteurs relèvent aussi cette situation de déstabilisation.

[140] Voir la présentation succincte des théories de Durkheim : *NEC*514.

[141] Au sujet de l'associationnisme voir : Laville Jean-Louis, « Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss », *Revue du MAUSS*, 2010/2 n° 36, p. 295-307. DOI : 10.3917/rdm.036.0295.

[142] Le terme « anomie » fait référence, dans la préface de la seconde édition de *De la division du travail social* (Durkheim, 1960), à la perte du bien commun et à la chute dans un état dans lequel le « succès » l'emporte sur la « morale », la « force » sur la « justice », la « loi du plus fort » étant assimilée à une « loi physique » par opposition aux «lois sociales »(*DJ*335). « L'anomie désigne de façon assez générale les effets d'un affaiblissement des normes et des conventions tacites réglant les attentes mutuelles conduisant à une désagrégation des liens sociaux » (*NEC*504). Selon Boltanski et Chiapello nous serions en train de vivre une situation d'anomie dans laquelle « les anciennes épreuves se trouvent […] désorganisées, tandis que les nouvelles [..], ne sont que faiblement identifiées et peu contrôlées. » (*NEC*504). C'est selon Boltanski et Chiapello le cas avec la perte des valeurs liées aux Mondes domestique et civique, et la montée de celles associées au Monde connexionniste alors même que l'avènement d'une véritable Cité se fait attendre. Pour en savoir plus sur les Mondes, les Cités et la notion de justice, voir Chapitre 2 : p. 92.

[143] L'« esprit » du capitalisme correspond « aux composants, notamment relatifs à la justice, que le capitalisme doit puiser dans les Cités pour s'autolimiter et se légitimer » (Boltanski 2009, p. 28). Sur la Notion de Cité voir Chapitre 2 : p. 92

Le philosophe Frédéric Gros (2012) considère lui aussi que la Société d'aujourd'hui **cherche sa sécurité en développant des processus de contrôle** et surtout d'évaluation par des experts et des ingénieurs. Le symbole de la sécurité n'est plus les clôtures et les prisons mais la biosécurité des flux (sécurité affective, numérique, population, alimentaire, sécurité des aéroports par exemple)[144].

Pour Patrick Viveret (Seghers, 2009, p. 194), « le pouvoir et la fascination de l'argent sont devenus les principales motivations d'un capitalisme financier **qui n'a plus [ni le] socle moral [ni l'] équilibre émotionnel** » qu'apportait le « capitalisme puritain ». « Même les efforts de transparence n'entrainent pas d'autorégulation ».

Dans le domaine de la géopolitique, Joseph Nye (1990) constate aussi que le monde traverse une phase de déséquilibre des pouvoirs liée à la montée des **puissances privées non coordonnées** dans la gouvernance du monde. A court terme, en attendant que la technologie de l'information et de la communication permettent de **gérer les forces libérées par la mondialisation,** il encourage son pays à s'appuyer sur les institutions internationales, à défendre leurs valeurs universelles et entretenir leur pouvoir d'attraction pour maintenir l'équilibre des forces en présence

Jacques Godbout (2005, p. 16)[145] note quant à lui que « le problème de la Société de croissance, c'est qu'elle vise d'abord et avant tout à accroître la circulation des choses. Pour accroître en permanence la circulation des choses, elle doit les **détacher** de plus en plus des êtres, elle doit **les alléger de leur poids** symbolique; **ce qui circule ne doit plus porter la reconnaissance**. » Ainsi selon Axel Honneth (2006), dans nos Sociétés modernes, les individus éprouvent le sentiment qu'on les méprises, sentiment dont une des formes pathologiques est la victimisation.

Les avis actuels de philosophes et sociologues convergent pour décrire la situation actuelle dans laquelle la morale traditionnelle ne serait plus à même de contenir les appétits individuels ; cette situation appellerait de nouveaux processus de contrôle[146].

Au-delà, Boltanski et Chiapello proposent une **grille d'analyse** de ces changements, dans les termes de la **sociologie de la critique** qu'ils élaborent. Selon eux, le changement d'esprit du capitalisme peut être modélisé en 8 points (Voir *NEC*580-587). Les points 6, 7, 8 nous intéressent ici. Selon les points 6 et 7, la critique (artiste[147], sociale, écologique, etc.) est le facteur de changement du capitalisme et de son esprit. Cette critique serait soutenue par une énergie appelée « énergie de la critique » (point 8) qui provient de 4 sources d' « indignation » définies comme des « expressions émotionnelles d'ancrage méta-éthique concernant des atteintes dont on estime, au moins implicitement, qu'elles touchent aux possibilités de réalisation de l'humanité des êtres » (*NEC*587):

Ces 4 sources d'indignation sont :

1. **L'exigence de libération des aliénations** (*NEC*521-528)[148], qu'elles soient spécifiques (l'exploitation du prolétariat, par exemple), ou génériques (comme les discriminations par

[144] Selon Frédéric Gros (2012), l'identité de chacun se construit au croisement des évaluations des autres et de ses propres autoévaluations. Cette forme de sécurité déstabilise les identités et les populations. Ce monde frileux est aujourd'hui très éloigné de la sécurité de l'antiquité qui était la sérénité, et de la sécurité d'âme du sage ; ou de celle du Moyen Age qui espérait un monde duquel aurait disparu toute souffrance, maladie, mort ; ou de celle de l'Etat protecteur garant des territoires, des droits et de l'ordre public. Selon Frédéric Gros, la sécurité ne dépend pas de la présence de danger autour de nous, mais dépend de notre capacité à élaborer une consistance sur laquelle bâtir un calme intérieur.

[145] Voir les notes de lecture sur Hénaff de Godbout (2005)

[146] Voir plus loin, la Cité par projet, considérée comme « en formation », Partie I : Chapitre 2 : 1.5, p. 102.

[147] La critique artiste fait référence aux artistes parisiens de la seconde moitié du 19ème. Elle pointe les aliénations génériques et fait de l'incertitude, un mode de vie et une valeur. Dans cette optique, la libération consiste à être libéré(e) du désir opprimé d'être quelqu'un d'autre. Sur la critique artiste, voir *NEC*522.

[148] Selon Boltanski et Chiapello, depuis ses origines, le capitalisme s'auto représente en effet comme un outil de délivrance par rapport aux situations d'oppression, et d'émancipation par rapport à toute forme de détermination. Le capitalisme contient cependant les libérations qui pourraient lui nuire soit par la négociation (convention sur la répartition entre travail et capital par exemple) soit par l'intégration de la critique (intégration de la critique artiste dans le nouvel ordre par projet). La seule libération que le capitalisme n'a pas besoin de freiner est la consommation, car celle-ci est un « réservoir d'idée sans fonds » (*NEC*527) pour concevoir et mettre sur le marché des nouveaux

exemple). Nous proposons d'appeler cette indignation celle des « limites de l'incarnation » : limites de l'esprit par rapport à ses limites imposées par le monde, le temps, la matière, l'environnement, la Société, la communauté, la famille, son incarnation dans un corps.

2. Le **rejet de l'inauthenticité des personnes et des objets** (*NEC*529 et suivantes)[149] . Nous appellerons cette indignation celle de la « standardisation des esprits », c'est celle du rejet de la standardisation face à la singularité des êtres et de leur esprit.

3. Le **rejet de l'égoïsme** qui trouve son origine dans une «exigence de commune humanité »[150] et « se manifeste par la solidarité au sein de collectifs ». (*NEC*587) Nous appellerons cette indignation celle du « chacun pour soi ».

4. la **sensibilité face aux souffrances « qui peuvent être imputées à l'action des hommes »** et qui sont donc amendables (comme par exemple les souffrances imputables à la « dynamique du capitalisme ») (*NEC*587). Nous appellerons cette indignation celle de la « souffrance infligée par l'humanité ».

Si nous rapprochons ces sources d'indignation de leur corollaire, nous voyons que le don offre des solutions pour répondre selon cette « énergie de la critique ».

Indignations	Corollaire	Solution apportées par le don
Limites de l'incarnation et de ses contingences.	L'esprit aspire à la libération.	Le don permet d'agir, de dépasser les contingences, les choses bloquées, dont personne ne s'occupe.[151]
Standardisation des esprits.	Chacun est unique.	Le don, par son authenticité permet d'affirmer sa différence, d'être soi.

produits et services qui sont autant de manières de se libérer, notamment des contraintes de l'espace et du temps. B&C parlent ainsi d'une « vocation du capitalisme à marchandiser le désir, notamment celui de libération ». (*NEC*528).

[149] La critique de l'inauthenticité est apparue avec le 3e esprit du capitalisme par rejet de la production de masse et de la standardisation des objets et des fonctions, des usages et donc des usagers (« société de consommation »). Cette critique qui exige la démassification et la différenciation va, selon Boltanski et Chiapello, être incorporée au 3e esprit du capitalisme, qui lui proposera en réponse la marchandisation de l'authentique. « La marchandisation est le processus le plus simple par lequel le capitalisme peut reconnaître la validité d'une critique et la faire sienne en l'intégrant aux dispositifs qui lui sont propres » (*NEC*533). Les biens « authentiques » sont décrits comme étant des biens liés à la beauté ou la santé pour le corps (rapprochement du Monde hygiénique) ou « demeurés jusque-là hors de la sphère marchande [..] : tourisme, activités culturelles, services à la personne, loisirs, etc… » (*NEC*534). Les services également sont jugés « authentiques » lorsqu'ils sont associés à des prestations marchandes des « sentiments réels » ou « des relations qui se définissaient auparavant […] comme désintéressées » (*NEC*535) comme l'amitié, la confiance, ou les relations personnelles. Au-delà de la critique du capitalisme, Boltanski et Chiapello notent que **l'authenticité** correspond à un « philosophème » qui qualifie une façon de vivre la condition humaine en acceptant ce qu'elle a de tragique : « l'homme qui, acceptant sa « facticité » et sa « contingence », fait courageusement face à « l'angoisse » de « l'être pur lui-même » jeté dans un monde « déjà là », et qui confère un « sens » à son existence en se mettant en tension vers ce qu'il a à être (le « souci » chez Heidegger, le « projet » chez Sartre) et, par-là, assume sa « liberté » ontologique et affronte sa « responsabilité » » (*NEC*531).

[150] Au sujet du principe de commune humanité, voir *DJ*96.

[151] Ex. Selon Didier Raoult (Biologiste spécialiste des maladies infectieuses et grand prix INSERM 2010) interviewé le 7 décembre 2010 dans l'émission « la Tête au carré » de Mathieu Vidard sur *France Inter* :« Le Généthon est né de la fermeture du labo du seul chercheur Nobel français dont on avait fermé le labo car il l'avait dirigé pendant 12 ans ». « Ce projet a perduré dans le privé grâce à un don d'une galeriste suédoise », puis « le Généthon a donné naissance au Téléthon ». « Un Nobel attire les jeunes, valorise la recherche ». « Quand un étudiant chinois est le premier auteur d'un papier publié dans un des 10 premiers journaux scientifiques, il reçoit une prime qui est l'équivalent du prix d'une maison ».

Chacun pour soi.	Nous partageons une même appartenance à l'humanité.	Le don permet d'exprimer son appartenance à un collectif, une commune humanité.
Souffrances infligées par l'humanité.	En tant que partie prenante de l'humanité, nous participons aux souffrances des autres.	Le don permet de réaliser un acte d'empathie, de compassion, d'aide des proches (partie de nous-même), ou de payer une dette.

Figure 2 : Les 4 sources d'indignation

Nous voyons que, **ces 4 sources d'indignation** qui accompagnent l'avènement du nouvel esprit du capitalisme, décrit par Boltanski et Chiapello, **correspondent aux grandes problématiques sociales d'aujourd'hui,** apparues suite à la **diversification des « causes** » à partir des années 1970[152]**.** Ainsi la volonté d'agir, la quête de reconnaissance, le sentiment de dette envers les pauvres ou les innocents, l'affirmation de valeurs collectives seraient l'expression d'une indignation qui fournirait (notamment) l'énergie dont la critique se nourrit pour faire évoluer notre Société et la réguler.

Le don, comme réponse à l'indignation, permettrait donc de **soutenir la critique** et contribuerait à la mise en place d'un nouvel état du capitalisme. Le don serait ainsi à concevoir comme un **instrument de régulation** (**changement et stabilisation) de cette évolution /histoire**.

Ainsi, au-delà de l'explication évoquée dans notre introduction, d'un développement des dons suite au vieillissement de la population et en réponse à la baisse des recettes et à la baisse de la redistribution de l'Etat, il semble que le développement des dons observé ces dernières années puisse être aussi approché et interprété comme un **phénomène social de régulation des déséquilibres**[153] **de notre Société.**

1.3.3 Rationalisation du don

Nous avons vu que les motivations du don pouvait être appréhendées sous l'angle des émotions (désir, plaisir, etc.) et de déterminations anthropo- et psycho- sociologiques. Nous avons vu que, du point de vue de l'acteur que nous privilégions ici, la générosité était motivée par le partage de valeurs et l'affirmation d'une identité, et que le don était aussi un moyen critique, une énergie pour lutter contre les 4 sources d'indignation présentées plus haut.

Le don serait ainsi un acte de conviction qui engage la personne et qui projette son identité sur les autres. Le choix de faire un don se fait d'abord selon ses convictions, ses valeurs et en lien avec ses émotions. Ainsi selon Ariane Epée, « les donateurs […] projettent dans leurs actes ce qu'ils sont socialement, ce qu'ils pensent et ce à quoi ils croient. Façonnés par leurs socialisations successives et détenteurs de convictions et de croyances, ils orientent leurs pratiques de solidarité en fonction de leur identité sociale, d'où l'existence d'une cohérence entre le profil socioculturel des donateurs et les causes qu'ils soutiennent. (Epée, 2004b, p. 15).

Pour Marie Hélène Lechien (2002, p36), les individus n'anticipent pas les rétributions qui pourront « récompenser » leur engagement pour une cause, mais cette anticipation peut se faire sur un mode

[152] Pour une histoire du développement des grandes ONG en France à partir des années 1970-80, voir : Lefèvre, 2008.

[153] Pour Patrick Viveret, la **philanthropie serait dès lors peut-être en train de remettre au goût du jour l'« économie du salut »** (Seghers, 2009, p. 196) et donc peut être de son corollaire, le « trafic d'indulgence » : « mécanisme de rachat » permettant à certains de manipuler ce processus de régulation en leur permettant d'acheter par leur don un droit à polluer, abuser, profiter jusqu'à épuisement de nos ressources. C'est ce que semble penser Nicolas Guilhot, dans son brûlot contre les *Financiers Philanthropes* (Guilhot, 2006).

pratique fondé sur la connaissance effective de ces retours (via des proches par exemple) et une incitation aux calculs moraux[154].

Ariane Epée souligne que les multiples causes à soutenir nécessitent que le donateur fasse un arbitrage entre plusieurs bénéficiaires possibles. « Le don résulte d'un choix, et son analyse ne peut faire l'économie de l'adjonction d'une **strate supplémentaire d'intentionnalité**, d'une appréhension **rationnelle** ». (Epée, 2004b, p. 15).

Pour pouvoir opérer rationnellement ses choix, le donateur rationnel doit déterminer la valeur et la portée de son don. Si, le don peut être mesuré par sa valeur numéraire ou par le temps donné, Ariane Epée (2004b) note, quant à elle[155], que le don **mesure un engagement**. Nous avons vu par ailleurs qu'il dépendait de la force des liens qui lie le donateur au bénéficiaire et que l'on peut évaluer le don sous l'angle de l'intérêt[156]. La valeur d'un don semble donc dépendre de 4 valeurs différentes : 1/ une valeur quantifiable (sa « **valeur d'échange** »), 2/ un niveau d'engagement correspondant au montant que le don représente eu égard à la capacité financière du donateur et à son engagement bénévole (« **valeur d'engagement** »), 3/ une force du lien entre donateur et bénéficiaire (« **valeur de lien** »), 4/ une évaluation de l'utilité sociale ou personnelle (efficacité) que le donateur peut espérer de son don (« **valeur d'usage** »).

L'acte de donner est donc soumis à des **stratégies décisionnelles** qui illustrent à la fois l'encastrement du social dans l'économique[157] ou « encastrement-insertion » (Le Velly, 2007 p. 3), et l'encastrement de l'économique dans des institutions sociales[158] ou « encastrement-étayage » (*ibid.,* p. 8).

Dans le cadre d'un don à une organisation communiquant sur son action, cette évaluation par le candidat donateur est confrontée à celle proposée par l'organisation sollicitant les dons. Ainsi Ariane Epée relève encore que le « don est un acte **suscité, déterminé** et potentiellement **construit**, **fruit de l'interaction** entre les mécanismes de **sensibilisation des associations** et des individus donateurs. Ces caractéristiques expliquent pourquoi l'analyse du don doit intégrer **conjointement** les **ressorts identitaires de la générosité** c'est-à-dire l'impact du positionnement social des acteurs, mais aussi le **processus décisionnel** qui peut être à son fondement, et qui en fait un acte virtuellement motivé » (Epée 2004b, p. 16). « Le don est un acte socialement déterminé, fruit de la conjonction entre l'action associative et les inclinations 'sociogénéreuses' des donateurs » (Epée, 2004b, p. 15).

Nous reprendrons ci-dessous ces propositions pour interpréter et analyser notre terrain.

---

[154] Il faut ici comprendre les « calculs moraux » au sens de « projection dans l'avenir, d'une mobilisation de soi », permettant une « anticipation pratique des usages possibles ou des ressources de mobilité » offerts par l'engagement de la personne (Lechien, 2002, p. 37).

[155] Ariane Epée (Epée, 2004b, p. 8) distingue 3 formes d'engagement bénévole : 1/ « Le don comme expression de l'engagement et de l'adhésion à une cause » (le don monétaire apparaît comme une forme supplémentaire d'engagement des individus), 2/ « Le don comme modalité émergente de l'engagement » (le don d'argent est l'expression d'une implication distanciée ou un non-engagement) ; 3/ « Le don comme substitut de l'engagement » (Le don d'argent traduit un refus de donner son temps ou est un succédané déculpabilisant de ce refus).

[156] Cette utilité sera sociale pour les anti-utilitaristes, ou considérée sous l'angle du retour personnel ou de l'efficacité pour les utilitaristes. Comme Alain Caillé le remarque avec cynisme : « l'utilitarisme coupe court à toute angoisse métaphysique. Est-ce que je donne par amour ou par narcissisme ? Suis-je véritablement charitable ou en quête de profits, matériels ou symboliques, terrestres ou posthumes ? Peu importent les intentions, qu'elles soient pures ou suspectes, la morale moderne n'est **pas une morale des intentions**, mais une morale du résultat et de l'efficacité » (Caillé, 2005, p. 9).

[157] Voir Polanyi, [1944] 1957.

[158] Voir Granovetter, 1985.

1.4 Conclusion sur le don

Nous avons ainsi vu que le don est une forme d'échange très spécifique. La pratique du don est universelle dans les différentes sociétés, en tout temps et en tout lieu. Elle est profondément inscrite en chacun d'entre nous. Elle permet **d'affirmer de façon proactive**[159] **une personnalité** et de créer du lien avec ses entours. Le don serait ainsi lié à un **capital sympathie** qui permet de propager des **valeurs**, des **idées** et une certaine **vision du monde**.

Il nous semble *in fine* qu'« on ne donne jamais pour rien »[160]. Le don a donc un objectif (que nous appelons « intérêt » au sens le plus large), qui n'est pas seulement de « créer, nourrir ou recréer du lien » mais aussi de (dé)montrer[161] une proximité identitaire, à travers la mobilisation de valeurs. Nous proposons donc de préciser la définition du don de Godbout et Caillé (1992, p. 15) et de retenir le consensus suivant : **toute prestation de bien ou de service effectuée sans garantie de retour en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes ayant développé (ou souhaitant développer) une proximité identitaire autour de valeurs.** Cette proximité identitaire correspond aussi bien à la réalisation commune d'un projet concret, qu'au partage d'une vision ou d'un ensemble de valeurs communes. Aussi, compte tenu de ces éléments, nous ajoutons la proposition que **l'authenticité** du don serait particulièrement surveillée par le **jugement public** afin d'éviter le détournement (ou l'instrumentalisation, la manipulation, etc.) du don au bénéfice d'intérêts particuliers.

Le don est aussi considéré comme une **force réactive** qui permet d'agir sur la Société. Cette énergie du changement trouve sa force dans 4 sources d'indignation. De fait, au-delà des raisons économiques et sociodémographiques, le développement du don dans nos Sociétés semble être lié à la période d'anomie consécutive au développement d'un nouvel esprit du capitalisme. Nous avons mis **en parallèle ces sources d'indignation et les grands engagements actuellement** soutenus par la générosité du public. Nous verrons pourquoi cet engagement des personnes implique celui des organisations, à leur côté, donc au bénéfice des mêmes causes.

A travers notre histoire, la pratique du donner-recevoir-rendre a suivi diverses ramification qui lui ont permis de s'adapter à chaque époque (don réciproque, éthique, morale, etc.). De cette évolution, il reste aujourd'hui un entrelacement de conventions, de pratiques et de raisons de donner (politesse, liens familiaux, morales religieuses, philanthropie, solidarité, arbitrage rationnel entre causes, utilité, besoin de reconnaissance, affirmation d'une identité, économie du salut, partage de valeurs, etc.). Nous verrons dans quelle mesure les organisations, à travers les individus qui les composent, sont soumises également au poids de cette histoire.

[159] Au sens de prendre en main la responsabilité de sa vie, et dans une acception plus utilitariste : saisir des opportunités, créer des occasions, etc. (ce qui correspond pour une organisation à : saisir l'avantage compétitif offert par une situation)

[160] « Le don est paradoxal. Si le don est un acte **désintéressé au premier degré**, il comporte **toujours un intérêt à un niveau différent**, consubstantiel à la motivation du don ». Source : Rapport N° 2009M08902 (2010) : annexe 2 du Rapport 2010 de la mission sur : *La Philanthropie privée orientée vers l'aide au développement* (Dumas, Pascal, Duprat-Briou, et Lacoche), p. 4

[161] Selon Hénaff (2002, p. 406-407), les échanges non monétaires sont des « échanges de prestations symboliques [qui] visent à la relation sociale par la médiation de biens et gestes ». **Ils visent** à « créer, réactiver ou restaurer et surtout à **institutionnaliser** des liens de reconnaissance » mutuelle.

Enfin, nous avons listé les grands traits communs à cet ensemble de pratiques sous la forme d'une liste de 9 principes du don. Nous mobiliserons ces éléments pour distinguer le don d'autres formes d'engagement des organisations en faveur de l'intérêt général.

Ce premier travail d'analyse a montré que le don n'est pas une simple pratique sociale et conventionnelle guidé par les traditions et l'usage. C'est un échange **spécifique** et **identifiable** à travers des caractéristiques précises, qui **mobilise** la personnalité des individus à travers leurs **valeurs**. Nous allons voir maintenant comment et pourquoi, dans ce contexte, des organisations s'engagent à leur tour en faveur de l'intérêt général, et élaborent ensemble des accords de mécénat avec des organisations qui agissent pour l'intérêt général.

2 Le don entre organisations

Le don est traité en sociologie et en anthropologie comme organisant la vie sociale aux côtés d'autres types d'échange. Il apparait intrinsèquement comme un **fait collectif et un fait d'ordre individuel**. En étudiant les grands traits du don (significations, caractéristiques, formes et motivations du don) nous avons vu que le don est un type d'échange particulièrement adapté au **partage de valeurs**.

Nous allons aborder maintenant plus spécifiquement le **don entre organisations**. Ces organisations peuvent être donatrices (entreprises mécènes, etc.) ou bénéficiaires (associations, etc.).

Cette forme spécifique de don est appelée mécénat. Depuis l'arrêté du 6 janvier 1989, le mécénat est défini comme un « **soutien matériel** [par une organisation] 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** »[162].

Nous verrons dans quelle mesure cette forme de don, le mécénat, porte des contraintes spécifiques nécessitant la **construction d'un accord**. Afin de comprendre **comment** cet accord se met en place nous commencerons par étudier le contexte du mécénat en France (2.1) puis nous verrons ce qui caractérise la construction de cet accord (2.2).

2.1 Le mécénat en France

Afin de cerner le contexte du mécénat aujourd'hui en France, nous verrons quelles sont les pratiques du mécénat en France (2.1.1) et ce qui les distingue des pratiques d'autres pays (2.1.2).

2.1.1 Contexte historique et juridique du mécénat en France

Nous aborderons les formes traditionnelles d'expression de la générosité des entreprises, puis ses évolutions récentes.

- *Les formes historiques du mécénat en France*

Sabine Rozier (2001) qui a étudié l'histoire du mécénat en France jusque dans les années 2000 a identifié « trois âges du mécénat » : le « Mécénat personnel » (1900-1980), le « Mécénat directorial » (1980-1994), et le « Mécénat d'entreprise » (1994 et après).

[162] Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière (NOR: ECOZ8800041A).

Selon ses observations, les différentes pratiques de mécénat sont fortement liées à l'évolution du capitalisme français et de ses structures de direction, avec le passage d'un capitalisme familial, à un capitalisme directorial, puis institutionnel. Ainsi, jusqu'en 1980, le mécénat était avant tout le fait d'un « patron », souhaitant promouvoir le renom de sa lignée, sans aucune participation des salariés, et portait sur des commandes et des achats d'œuvres d'art. Ce type de mécénat est, comme les dons de prestige[163] qui sont attestés depuis l'Antiquité, d'abord le **geste personnel** d'un patron soutenant l'art et la culture. A partir du début des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, Sabine Rozier évoque un mécénat « directorial » dans lequel l'entreprise remet des « subventions » à des structures artistiques et culturelles, avec une implication minime des salariés. 1994[164] marquerait un second tournant avec la mise en place d'un mécénat d'entreprise dans lequel l'entreprise monte des projets dans le but de créer des valeurs et du profit, avec une forte implication des salariés. Ces trois types de mécénat se chevaucheraient au long des années, plus qu'ils ne se succèdent strictement. Ainsi, aujourd'hui encore, le mécénat de « patronage », typique de la première époque, existerait toujours (la fondation Pinault par exemple).

Sabine Rozier, interrogée par Pauline Peretz (2012, p. 7)[165], note que le mécénat est resté longtemps marginal et réservé aux plus grosses entreprises. En France, l'Etat s'est longtemps défié de la philanthropie. Suite à l'action de l'Admical[166], l'État a cependant progressivement pris des mesures pour inciter les entreprises à soutenir l'intérêt général, notamment par la mise en place d'avantages fiscaux (Rozier, 2009). Nous allons voir maintenant que l'évolution récente des pratiques du mécénat décrites par Sabine Rozier peut être rapprochée de celle de l'encadrement juridique du mécénat.

- *Petit historique de l'encadrement législatif du mécénat en France*

Selon Nathalie Sauvanet[167], précédente Directrice de l'Admical, le mécénat débute réellement en France à partir de 1978, via la fondation Rockefeller et les premières collectes de fonds par les Ecoles de commerce. Les entreprises peuvent en effet faire des dons depuis 1979[168].

La loi du 23 Juillet 1987[169] dite « Balladur » ou « Léotard » (respectivement Ministre des Finances et Ministre de la Culture à l'époque) reconnait officiellement le mécénat. C'est la première loi importante

[163] Voir précédemment notre description de l'évergétisme, p. 19 ainsi que Norbert Elias, 2002, p. 43.

[164] Nicole Denoit (2002) constate également que, à partir des années 1990, le discours de l'entreprise témoigne d'une **démarche stratégique** visant à inscrire symboliquement l'activité économique dans la **construction d'un lien social** qui s'opère hors des échanges marchands

[165]« Les relations entre l'État et la philanthropie sont souvent pensées sur le mode de la méfiance ou du conflit ». « Les relations entre les pouvoirs publics et les acteurs philanthropiques ont pendant longtemps été empreintes de suspicion – en raison tout à la fois de la lointaine hostilité des légistes royaux à l'égard des biens de mainmorte, des préventions des Républicains à l'égard de la reconstitution des biens cléricaux, de la défiance des organisations ouvrières à l'égard du paternalisme industriel et, plus généralement, de la volonté d'arracher les plus pauvres aux liens de dépendance générés par la charité. »
Voir aussi note 215, p. 49.

[166] Admical « Association pour le développement du mécénat industriel et commercial », Association créée en 1979 par les grandes entreprises pour acclimater le concept de mécénat d'entreprise en France.
Pour un rappel des circonstances dans lesquelles a été créée l'Admical, voir l'article de 1985 écrit par J Rigaud, 1er Président de l'Admical : http://www.lemonde.fr/archives/article/1985/06/17/la-fin-de-l-obscurantisme_2755792_1819218.html?xtmc=admical&xtcr=91

[167] Entretien avec de Nathalie Sauvanet (50-52') lors de la conférence ENS Paris du 16 mai 2006.

[168] Depuis 1979 les entreprises peuvent déduire leurs dons de leur bénéfice imposable dans la limite de 0,1% du CA, en 1985 ce pourcentage est porté à 0.2%. Ce taux augmentera encore un peu (jusqu'à 0.225%) avant que le système d'avantages fiscaux ne change, en 2003, pour une réduction sur l'impôt de 60% dans la limite de 0.5% du CA (loi Aillagon) : pour en savoir plus voir les versions antérieures de l'article 238bis du CGI, voir http://www.legifrance.gouv.fr

[169] Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat.

car, auparavant, une entreprise pouvait se faire accuser d'abus de bien social (ABS[170]). Cette loi institue la **Fondation Reconnue d'Utilité Publique** (FRUP, art 18) caractérisée par sa vocation d'intérêt général, la pérennité et le caractère irrévocable des libéralités qui lui sont dédiées. En 1990, la loi sur la **fondation d'entreprise**[171](FE) distinguera les fondations d'entreprises des FRUP en accordant aux FE un fonctionnement plus souple[172].

A partir des années 1990, un certain nombre de mesures sont prises pour **contrôler**[173] étroitement les organisations faisant appel à la générosité publique (organisations « AGP »)[174].

C'est seulement en 1999[175] que sont définies ce que sont les **contreparties possibles** de la générosité des entreprises et qu'est précisée la différence entre mécénat et parrainage en France. En 2000 l'administration fiscale entérine la **reconnaissance d'un intérêt (indirect)** de l'entreprise à faire du mécénat[176]. Ainsi, à partir de 2000 les organisations bénéficiaires, visées à l'article 238bis du CGI, pourront associer le nom des entreprises qui les soutiennent aux opérations qu'ils réalisent.

---

[170] L'abus de biens sociaux (ABS) est défini par l'article L 241-3 et L 242-6 du code de commerce. C'est le fait pour les dirigeants « de faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement ». L'abus de biens sociaux est ainsi un acte qui est contraire à l'intérêt social, fait de mauvaise foi et accompli à des fins personnelles.
L'abus de biens sociaux n'est pas constitué seulement par l'enrichissement personnel direct (Cass. crim. 2 aout 2007). L'intérêt personnel peut aussi être la volonté de rechercher à titre personnel le prestige ou la notoriété (Cass. crim. 20 mars 1997) ou d'entretenir de bonnes relations avec un tiers proche des partis politiques (Cas. crim. 15 septembre 1999).
L'intérêt personnel est présumé (Cass. crim. 11 janv. 1996, dans le même sens 20 juin 1996) : « s'il n'est pas justifié qu'ils ont été utilisés dans le seul intérêt de la société, les fonds sociaux prélevés de manière occulte par un dirigeant social l'ont nécessairement été dans son intérêt personnel ». Il faut donc justifier qu'une action (et donc *a fortiori* un don) est effectuée dans le seul intérêt de la société.

[171] Loi no 90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, relatives aux fondations. Cette loi a été portée par l'Admical, l'Union des Annonceurs (UDA) et le Conseil National du Patronat Français (CNPF, devenu le MEDEF à partir de 1988).

[172] Et notamment pas d'obligation de dotation initiale mais avec un engagement de versement sur 5 ans. À partir de 2002 il sera passible de proroger la durée de vie des FE de 3 ans (à la place de 5 ans initialement) au-delà d'une première période minimale de 5 ans.

[173] Pour des statistiques, issues de ces contrôles, sur les fonds collectés par les grandes associations françaises, voir les enquêtes de la Commission Coopération Développement (CCD).

[174] La Loi du 7 aout 1991, confiera à la Cour des comptes la mission de contrôler la conformité des dépenses engagées par les organismes effectuant des campagnes nationales d'appel à la générosité publique (AGP). Dorénavant les ONG faisant appel à la générosité publique auront l'obligation de rendre des comptes annuels, sous une forme analytique (définis par la loi du 7 août 1991) (Lefèvre, 2008, p. 127-128). Suite au scandale provoqué par l'Association de Recherche sur le Cancer (ARC), les contrôles de l'utilisation des fonds affectés se multiplient, et la loi du 28 mai 1996, élargit les prérogatives de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) au contrôle des associations faisant appel à la générosité publique. (Lefèvre 2008, p. 128).
Sur le scandale de l'ARC (1994), voir Lefèvre 2008, p. 127.
Pour les procédures spécifiques à l'appel à la générosité du public, voir: http://www.ile-de-france.gouv.fr/La-prefecture-et-vous/Associations-Mecenat/Creation-et-droits/Les-appels-a-la-generosite-publique

[175] Voir en annexe l'instruction 5 B-17-99 du 4 octobre 1999 relative aux « réductions d'impôts accordées au titre des dons ».

[176]Ainsi l'instruction fiscale 4 C 2 00 du 26 avril 2000 rappelait qu'auparavant les contreparties étaient interdites et que l'association du nom du mécène à l'opération soutenue était considérée comme une opération publicitaire :

> **1.** Antérieurement à la loi de finances pour 2000, le dispositif en faveur du mécénat prévu à l'article 238 bis du code général des impôts n'était applicable qu'aux seuls versements effectués à titre gratuit c'est-à-dire sans contrepartie directe ou indirecte au profit de leur auteur. Toutefois, il avait déjà été admis, sous réserve du respect de certaines conditions, que l'existence d'une contrepartie institutionnelle, symbolique ou de faible importance ne remettait pas en cause l'éligibilité des dons ou des cotisations versées au dispositif fiscal prévu en faveur du mécénat (voir en ce sens l'instruction administrative 5 B-17-99 du 4 octobre 1999). Dans le principe, il n'était néanmoins pas possible, dans le cadre du mécénat, à une entreprise versante de faire connaître son action, ni à un organisme bénéficiaire de faire connaître le donateur.
>
> **2.** Le fait que le nom de l'entreprise versante fût associé aux opérations réalisées par l'organisme bénéficiaire était considéré comme une prestation publicitaire effectuée au profit de l'entreprise versante, sauf en ce qui concerne les fondations d'entreprises et la Fondation du Patrimoine pour lesquelles une exception avait été instituée par la loi (article 5 de la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 et article 15 de la loi n° 96-1181 du 30 décembre 1996).
>
> De la sorte, l'organisme bénéficiaire du don devait être considéré comme exerçant une activité lucrative et être assujetti à ce titre aux impôts commerciaux. L'entreprise, qui ne pouvait déduire les versements concernés dans le cadre du mécénat, conservait néanmoins la possibilité de déduire ces versements dans le cadre du parrainage (cf. Documentation de Base 4 C-426).

Toute cette mise en place législative contribue à mettre en avant le mécénat. Dans les années 2000 cependant, l'Admical[177] constate un petit tassement de l'intérêt pour le mécénat (cf. Figure 3, p. 42) qui est attribué à la crise et à la montée du concept de Développement Durable[178] (DD).

En 2002 le Président Jacques Chirac déclare : « Nous devons passer, à l'égard du mécénat, d'une culture de réticence et de soupçon à une culture de confiance et de reconnaissance ! »[179] **En 2003 est votée la loi Aillagon** qui instaure le **principe d'une réduction d'impôt (**plutôt que celui d'une déduction des bénéfices) et **double** l'avantage fiscal et le plafond de déduction[180]**.**

Selon Jean-Jacques Aillagon[181], la mise en place de la loi de 2003 par le Ministère de la Culture n'aurait « pas été un moyen de justifier le désengagement de l'Etat, ni de copier des pratiques anglo-saxonnes mais de contribuer à l'équilibre (en moyen et en initiative) de la Société » : « il fallait **donner encore plus envie** aux entreprises et aux particuliers » de donner « en y associant des avantages fiscaux [182 & 183]» car, dans les années 2000, les « **prix étaient « devenus inaccessibles »** [184]

Selon Nathalie Sauvanet (*ibid.*), suite à la loi de 2003, mais aussi à la « pression sociétale » et à la professionnalisation du fundraising[185] (mais aussi probablement aux efforts pour promouvoir la loi[186]), le mécénat revient alors au-devant de la scène et les montants donnés triplent entre 2003 et 2005, atteignant pour la première fois le milliard d'euros [187].

---

[177] Nathalie Sauvanet (50-52') conférence ENS Paris du 16 mai 2006.

[178] Le Développement Durable correspond à « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (Rapport Brundtland, 1987, p. 43). Appliqué aux entreprises, ce concept se traduit par la poursuite d'un nouveau modèle de développement qui recherche un équilibre entre les dimensions économiques (*Profit*), sociales (*People*) et environnementales (*Planet*). On parle de *Triple Bottom Line* ou triple P - *People, Planet, Profit* ; ou encore Triple Résultat. Le terme est une allusion à la *Bottom Line* (ou dernière ligne du compte de résultat), c'est-à-dire au résultat net d'une entreprise. L'expression a été créée par John Elkington, (voir : *The Triple Bottom Line of 21st Century,* Business New Society Publishers. 1998.) qui est par ailleurs auteur de *Cannibals with Forks* dont il est fait mention plus loin dans notre travail.

[179] Discours de Jacques Chirac sur la politique culturelle, Théâtre du Palais-Royal, 8 avril 2002. Cité par Rozier (2009), p. 3.

[180] Pour un point sur la naissance de cette loi, voir Morel 2005a.

[181] Ancien président du Centre Pompidou, ancien Ministre de la Culture, initiateur de la loi Aillagon, président de l'Établissement public du Château, du Musée et du Domaine National de Versailles, et actuel président des Arts Décoratifs. Il était Interviewé dans l'émission *Masse Critique* (France inter) du 8 novembre 2011 « Le mécénat culturel » (33'10''- 58'35'').

[182] Selon Bory (2009a, p. 3), suite à la loi de 2003, « de nouvelles formes de « don » ont été reconnues (donation temporaire d'usufruit, don en nature, prêt de main-d'œuvre). Les conditions de création et de gestion des fondations ont été assouplies : statuts types allégés et délais d'instruction raccourcis pour celles demandant la « reconnaissance d'utilité publique » ; possibilité de créer des fondations sous égide (d'une fondation abritante), de pur flux (sans dotation initiale, alimentée par des versements réguliers de la part des donateurs) ou avec une dotation (pouvant être consommée). Les avantages fiscaux ont ensuite été étendus à de nouveaux bénéficiaires (comme les organismes du spectacle vivant ou les monuments historiques privés) ».

[183] Concernant d'autres liens entre fiscalité et engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général, voir aussi Burlingame, 1994.

[184] Il fait ici notamment référence aux biens culturels et notamment à l'acquisition des « pièces exceptionnelles » considérées comme des « trésors nationaux » qui subissent l'envolée des prix d'un marché de l'art devenu très spéculatif, suite à la multiplication des grandes fortunes partout dans le monde liées aux bulles spéculatives et autres dérèglements financiers (paradis fiscaux, ..) mondiaux.

[185] Selon N. Sauvanet (*ibid.*), la professionnalisation de la recherche de financements privés, notamment dans le secteur de la culture (présenter un projet, faire un budget, …), aurait commencé en 2004 sous l'impulsion la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

[186] Depuis le vote de cette loi portée par le Ministère de la Culture, un correspondant mécénat a été nommé au sein des DRAC, de nombreuses actions de sensibilisation ont été menées notamment en Région. Au niveau national, des conventions ont été signées avec l'Ordre des experts-comptables, celui des notaires et le réseau des Chambres de Commerce pour promouvoir le mécénat d'entreprise. Ces réseaux ont nommé à leur tour des correspondants régionaux référents sur les questions de mécénat au sein de leurs réseaux respectifs. Depuis quelques années, le Ministère de l'Environnement et de Développement Durable (MEDD) s'est engagé dans une démarche similaire. L'enquête Admical CSA de 2012 montre que 75% des entreprises interrogées connaissent la loi du 1er août 2003 alors qu'elles n'étaient que 68% en 2010. Parmi les entreprises mécènes, 61% l'utilisent contre 53% en 2010.

[187] Entre 2003 et 2005, Admical note que le nombre d'articles de presse passe de 1000 à 4 000 articles par an et le volume de mécénat passe de 343 M€ (dont 198M€ pour la culture) à 1Md€ pour 2005 (alors que, en Angleter re, sur la même période, il reste stable à 1,3-1,4Md€). (Source N. Sauvanet, *ibid.*)

Depuis 2003, plusieurs lois sont venues compléter le dispositif législatif en faveur du mécénat. Aujourd'hui, en France le mécénat est encadré par l'article 238bis du CGI pour les entreprises et par l'article 200 pour les particuliers. (Voir annexes).

Nous avons tenté d'illustrer la présence du mécénat dans les média à partir des articles disponibles en ligne en 2013.

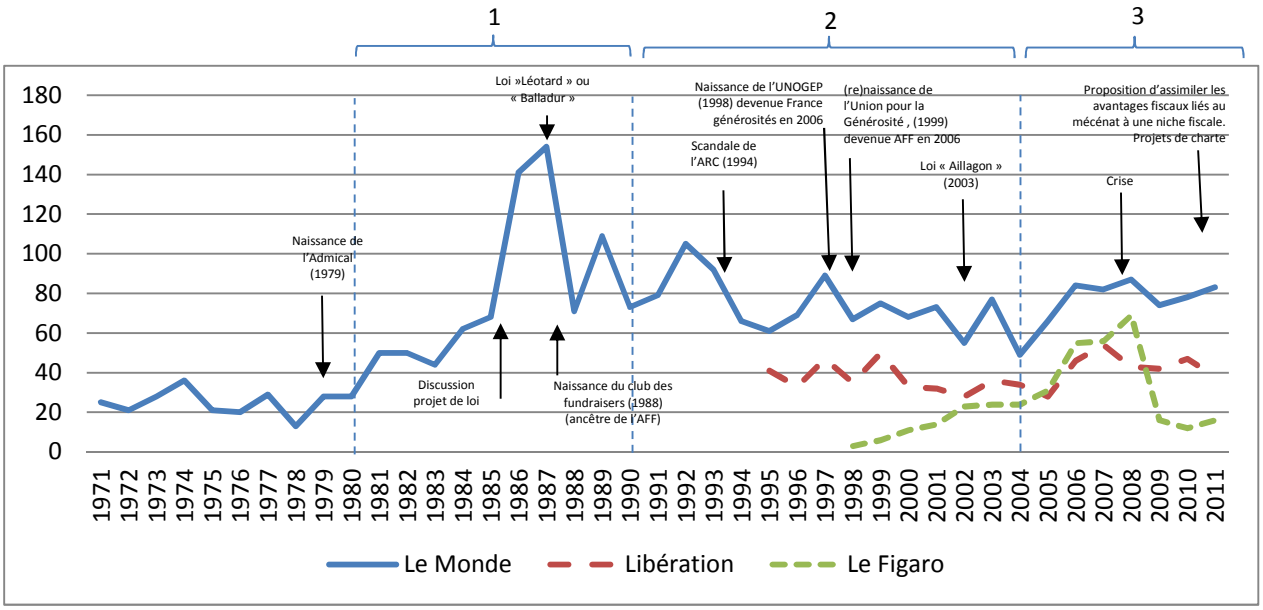

Figure 3 : Nombre d'articles disponibles sur les bases de données de 3 journaux français contenant le mot « mécénat »[188].

Nous distinguons dans l'époque récente 3 périodes clés : 1980-1990, 1990-2004, 2004-aujourd'hui[189].

Même si les pratiques traditionnelles du mécénat persistent, notamment dans les petites entreprises[190], en 20 ans, le paysage français du mécénat a été révolutionné.

- *Un nouveau paradigme pour le mécénat en France ?*

C'est surtout, nous l'avons vu, la loi de 2003 qui semble avoir relancé le mécénat. Depuis 2003, le geste de l'entreprise qui donne est mieux reconnu. Il nous semble que le changement de perception du don depuis 2003 correspond à un changement de paradigme.

Ainsi, nous notons que, avant la loi de 2003, par un effet pervers, la fiscalité augmentait le coût du don, diminuant d'autant l'abondement de l'Etat qui reprenait d'une main ce qu'il donnait de l'autre. Cette mesure n'était, semble-t-il, incitative que pour **les plus grandes entreprises**[191] **qui alors se trouvaient**

[188] Chaque année est comprise entre le 23/6 et le 22/6 de l'année suivante.

[189] Le décalage d'un an par rapport aux lois de 1989 et 2003 permet de tenir compte des délais de mise en application des lois. De son côté Sylvain Lefèvre (2008), qui s'est centré sur le cas spécifique des ONG françaises, distingue 3 âges du mécénat : avant 1990, 1990-2000, et après 2000 (voir son index).

[190] Aujourd'hui, comme dans les années 1970, il est toujours possible pour une association de se faire donner un coup de main par un chef d'entreprise qui fera travailler un salarié sur le projet, ou mettra un camion à disposition. Le patron « prend sur lui » d'aider une association. Les études montrent d'ailleurs que beaucoup font ainsi du mécénat sans le savoir et ne profitent pas, de ce fait, des mesures d'incitation auxquelles ils auraient droit.

[191] Bory (2008, p. 492) note que « les politiques de bénévolat d'entreprise créent des relations entre les grandes entreprises et certaines organisations non lucratives, mais aussi entre les grandes entreprises et les pouvoirs publics, puisque ceux-ci financent bien souvent les

en situation de tiers, accédant ainsi à des biens **sous tutelle de l'Etat**[192]**,** notamment à la culture et plus généralement à « l'intérêt général ».

Le choix en 2003 d'une réduction d'impôt[193] plutôt que d'une déduction sur les charges[194], place l'Etat comme étant soit **co-donateur au côté de l'entreprise**, soit en position d'**abonder le geste de l'entreprise**, soit comme laissant à l'entreprise la possibilité d'**orienter une partie de ses impôts**[195] sur les projets de son choix[196].

Selon Anne Bory (interviewée par Pauline Peretz, 2012, p. 4), « l'analyse des débats parlementaires qui ont donné lieu au vote des lois de 1987, 1990 et 2003 montre qu'il « existe aujourd'hui un consensus autour de l'idée selon laquelle **la puissance publique n'a plus le monopole de l'intérêt général »**.

Ce mécanisme d'incitation fiscale permet **d'introduire l'entreprise dans l'ancien binôme** Etat - secteur associatif[197]. Il institutionnalise un nouveau positionnement de l'Etat qui **cède ainsi symboliquement** (mais pas financièrement) **sa place de tutelle et se place en tant que « tiers » obligatoire dans la relation donateurs - bénéficiaires.**

Selon nous, la loi de 2003 constitue ainsi un **changement de paradigme important dans la relation de l'Etat vis-à-vis de la générosité privée** (Vermes, 2014b)**.**

2.1.2 Comparaisons internationales

Pour Anne Bory (*ibid.*), « l'analyse des débats parlementaires sur le mécénat d'entreprise permet de mesurer à quel point la **référence à la philanthropie américaine** comme modèle, est fréquente dans les interventions des députés[198]». Est-ce que l'organisation du mécénat en France est comparable à celle des autres pays européens et à la philanthropie américaine en particulier ? Voyons dans quelle

organisations non lucratives qui reçoivent les contributions des entreprises. Ces relations, confortées par la reconnaissance politique qui leur est apportée, offrent au monde des grandes entreprises une place légitime dans la prise en charge de l'intérêt général. »

[192] La culture et l'intérêt général sont des biens sous tutelle de l'Etat (on parle aussi de bien tutélaire ou «*merit good*» en anglais).

[193] Nous avons vu précédemment que d'autres systèmes, notamment le système anglo-saxon, (mais également en Allemagne) avaient plutôt choisi de considérer le mécénat comme une simple charge pour l'entreprise.

[194] Ainsi, en France (mais aussi en Espagne), les avantages fiscaux sont des réductions d'impôt, signifiant donc une participation de l'Etat. Cela place symboliquement le don comme un choix d'attribution des impôts et explique, peut-être du coup, les différences de périmètres des termes dédiés à la générosité en France et dans les pays anglo-saxons : voir le chapitre « Distinctions entre la France et les Etats-Unis. », p. 45.

[195] Le mécénat est souvent présenté dans la littérature professionnelle comme un moyen de décider de l'usage de ses impôts. Son corollaire critique en France consiste à soupçonner « les » entreprises de vouloir affaiblir le contrôle de l'espace public opéré par l'Etat en s'immisçant dans la gestion des biens publics pour influer *in fine* sur le type de bien consommés.

[196] Ainsi, alors que globalement les subventions semblent avoir baissé, les mesures fiscales auraient permis que les sommes perdues en distribution directe (subventions) aient *in fine* (en partie tout du moins) été redistribuées sous forme d'abondement des dons en provenance du privé. Sylvain Lefèvre (Lefèvre, 2011a), en s'appuyant sur une étude de Jacques Malet à l'époque où celui-ci était co-directeur du CerPhi, fait le même constat « entre 2000 et 2005, de 75% à 95% de la hausse des fonds reçus par ces associations correspondent à l'augmentation de la partie des dons déductible des impôts, alors que les montants non déductibles restant à la charge des donateurs sont restés stables». Pour information, Jacques Malet est un des co-fondateurs du CerPhi. Après en avoir été le directeur (pour en savoir plus : voir Lefèvre, 2008, p. 179), il est aujourd'hui co-directeur de Recherches et Solidarités avec Cécile Bazin.
De leur côté Camille Landais et Gabrielle Fack (2009) ont montré que l'élasticité des dons au niveau d'incitation fiscale était relativement faible. Pour ces auteurs, la hausse des incitations a joué le rôle d'une « quasi-subvention » envers les organismes philanthropiques.

[197] Tendance déjà observée dans une enquête auprès d'une quarantaine de patron de grandes entreprises, réalisée en 2000 : « dans la conception française du mécénat, prédomine la vision selon laquelle l'entreprise agit, en « parallèlement aux pouvoirs publics » (p. 34). Cette étude avançait en 2000 qu'une « voie française » était en train d'émerger en France à travers une sorte de « ménage à trois » entre pouvoirs publics, entreprises et « environnement social (communauté, tissus associatif) », (p. 10)
Source : Observatoire de la Fondation de France (2000) *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général, 36 pp.*

[198] Auprès des députés des partis de droite, mais aussi auprès de députés socialistes et de certains députés communistes. La référence à Tocqueville aurait été également très présente.

mesure les systèmes nationaux des autres pays permettent d'éclairer les spécificités du mécénat en France.

- *La générosité en Europe*

Le mécénat est une pratique qui s'est tout d'abord développé dans les pays anglo-saxons et plus particulièrement aux Etats-Unis peu après la seconde guerre mondiale (Zunz, 2011). Le mécénat d'entreprise en Europe est issu de ces premiers développements outre atlantique.

Pour autant l'histoire de la construction du mécénat en Europe n'est pas homogène. **Chaque pays a développé sa propre culture philanthropique dans laquelle le mécénat puise sa substance**. L'étude et la comparaison de la construction de la tradition philanthropique de chaque pays nécessiteraient des connaissances juridiques, sociologiques, et historiques qui ne relèvent pas de notre étude. Certains auteurs ont cependant apporté quelques pistes que nous allons explorer pour mieux révéler les spécificités du mécénat en France.

Selon Edith Archambault (2002), il existerait 4 grands modèles d'organisation de la générosité dans le paysage des Etats-Providences européens. La **France** apparait à mi-chemin de ces 4 modèles types.

4 grands modèles d'organisation de la générosité dans le paysage des Etats-Providences européens (Archambault, 2002)

Le **modèle rhénan** (ou **corporatiste**) regroupe l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique et les Pays-Bas. Il est « financé par l'Etat et la sécurité sociale ». Le secteur non lucratif rhénan est organisé autour d'organisations « puissantes, souvent anciennes, très institutionnalisées et très professionnalisées, fédérées selon leur appartenance idéologique, religieuse le plus souvent, mais aussi politique ou syndicale ». L'église protestante, financée par l'Etat, « finance les services sanitaires et sociaux des réseaux catholique, protestant et juif ».

Le **modèle anglo-saxon** (ou **libéral**) concerne le Royaume-Uni et l'Irlande pour sa variante européenne. « Il repose sur des organisations volontaires (*voluntary organizations*) c'est-à-dire qu'il insiste sur l'importance symbolique du bénévolat, fondée sur une longue tradition individualiste et puritaine d'initiative privée charitable ». « Cette initiative philanthropique s'exerce en réaction contre l'emprise de l'État fédéral (variante américaine) ou en relation étroite avec les collectivités locales (variante européenne) ». « Il existe une forte culture associative, enracinée dans une longue histoire, transmise par une socialisation précoce au bénévolat à l'intérieur du système scolaire où cette pratique est incluse dans le cursus et valorisée ». « Il est aussi caractérisé par la culture du contrat qui découle des procédures d'appel d'offres qui se sont multipliées au cours de la dernière décennie », et « par la présence de communautés ethniques relativement fermées, qui souhaitent garder leur identité dans une logique communautariste ».

Une étude de 2007 signale[199] par ailleurs que la philanthropie en « Europe continentale » serait plus discrète qu'en Grande Bretagne (jusqu'à 89% de refus de communiquer en Allemagne contre 45% en Grande Bretagne[200]).

Le **modèle scandinave** (ou **socio-démocrate**) regroupe la Suède, la Norvège et la Finlande. « En dépit d'une tradition associative ancienne, la plus grande partie du secteur sans but lucratif de ces pays est d'origine récente » et « repose sur des organisations légères » qui « comblent les lacunes de l'État providence ». « La plupart des associations sont donc au service de leurs membres et non de la collectivité ». « L'influence de la religion est […] réduite. Les liens entre l'État et le secteur sans but lucratif sont beaucoup plus faibles que dans les autres modèles.

Le **modèle méditerranéen** (ou **émergent**) regroupe l'Italie et Espagne. Dans ces pays « le secteur associatif est moins développé », en raison des « restrictions » historiques importantes, (conflits entre Église et État, dictature). C'est un « secteur dual », avec d'un côté les « organisations charitables liées à l'Église », et, de l'autre, des « organisations professionnelles, syndicales et corporatives ». L'entraide y est « informelle, très féminine », elle s'exerce « encore au niveau de la famille, de la paroisse ou du village ».

[199] Etude de 2007 disponible à : http://www.thinknpc.org/publications/advice-needed/
Cette étude note par ailleurs que, en Europe, entre 7 et 10% de la fortune des plus riches seraient consacrés à la philanthropie. Nous verrons plus loin que ce pourcentage est tout à fait comparable à l'effort des « moins » riches.
Nous avons trouvé cette étude via Virginie Seghers (2009, p. 32).

[200] Sur les spécificités de la philanthropie britannique, voir Seghers 2006, p. 42-43.

Le modèle français serait « proche du modèle scandinave ou anglo-saxon » mais « moins organisé ». Il présenterait une « orientation proche de celle des pays rhénans ». Ce modèle associatif serait « **plus laïc** ». Il serait aussi « plus récent et donc plus fragile que dans les pays d'Europe du Nord ». De son côté Pauline Peretz (2012, p. 16) avance que « la moyenne des dons comme du mécénat[201] serait inférieure en France (même si elle connaît une hausse régulière) à celle que l'on constate dans d'autres pays économiquement avancés[202] ». Il est toutefois difficile d'appréhender avec certitude ce type de comparaison.

- *Distinctions entre la France et les Etats-Unis.*

Une bonne partie de la **littérature professionnelle** en France sur le mécénat et la collecte de fonds se revendique du modèle anglo-saxon et notamment nord-américain. Afin de voir dans quelle mesure il est possible de **se référer à cette littérature**, nous allons donc voir plus spécifiquement ce qui **distingue** le modèle anglo-saxon du modèle français.

A l'instar d'Anne Bory, nous avons, nous aussi, retrouvé de nombreux rapports ministériels cherchant à mettre en perspective la philanthropie française avec la philanthropie américaine. Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette question comme Abélès (2009) Bory (2008a et b, 2009a et b), Simonet-Cusset (2002, 2006), Seghers (2006 et 2009), Pierre Buhler (2003 et 2007), Lefèvre, (2008 et 2011b), Viviane Tchernonog (2007). Une **présentation commentée de leurs observations est développée <u>en annexe</u>**, en voici un résumé :

Selon ces auteurs, aux Etats-Unis et plus généralement dans les pays anglo-saxons, l'intérêt général serait associé aux initiatives privées plutôt qu'à l'Etat et l'engagement philanthropique permettrait avant tout de **rendre à la Société ce que l'on a reçu**. Il s'agit d'un engagement avant tout porté avant tout à titre individuel. La philanthropie est très inspirée par la tradition protestante. Le don est un choix **rationnel** et pragmatique qui nécessite de s'impliquer pour la réussite du projet. Le regard et le **jugement de ses pairs** est important. Il s'inscrit dans une **logique communautaire**. La philanthropie correspond à une attente sociale pour laquelle il faut mettre en avant ses actions qui participent à la **démonstration d'une réussite sociale**. La philanthropie américaine est bien installée, et concerne un secteur économique **professionnalisé depuis longtemps** (50 ans). Ce mécénat doit être **efficace** économiquement et **rentable** pour l'entreprise. Il est naturellement considéré comme **intéressé**. Les partenariats entre *for-profits* et *non-profits* sont les **bienvenus**, et le non-engagement des entreprises auprès des *non-profits* est suspect. Il est valorisant qu'un manager soit membre du CA d'une organisation *non-profit*. Ces places convoitées sont même proposées par des agences à des hauts profils en échange de dons.

En France, *a contrario*, où l'Etat-Providence a un rôle central dans le financement de l'intérêt général[203], il s'agirait plutôt, selon ces auteurs, d'**être utile socialement**, solidaire et de contribuer à une meilleure répartition des richesses. La philanthropie y serait moins individuelle et plus collective (familiale par exemple). L'engagement philanthropique serait aussi plus lié à l'affectif, à l'**intime**, lié à

[201] « Si l'on s'intéresse plutôt aux libéralités des entreprises (le « mécénat »), là aussi, la comparaison tourne en la défaveur de la France : les montants déclarés et le nombre de fondations, bien qu'en hausse régulière, y demeurent inférieurs à ceux constatés dans d'autres pays occidentaux » (Peretz , 2012, p. 16).

[202] Tout en notant que « les conditions de production [de ces données] sont soit méthodologiquement insatisfaisantes, soit très hétérogènes, et sont [donc] à manier avec précaution ».

[203] Voir p. 42, la définition de l' « intérêt général » en France et, dans quelle mesure, il est comparable au *non-profit* américain.

des rencontres interpersonnelles. Il serait, de ce fait, plus **discret**. Les valeurs religieuses y auraient une place paradoxalement plus importante. La philanthropie individuelle se manifesterait par un engagement distancié preuve de **pureté du geste** et de son **désintéressement**, mais aussi de confiance et de reconnaissance du travail des bénévoles. La philanthropie française est récente (moins de 30 ans) et se structure depuis peu en véritable secteur économique. Néanmoins, en ce qui concerne le marketing direct des grandes ONG, les fundraisers français utiliseraient des méthodes comparables à celles de leurs confrères anglo-saxons et même, selon certains, parfois plus élaborées (par exemple, dans le domaine du publipostage, du *street marketing*, etc.). Le mécénat serait quant à lui plus **purement** philanthropique, citoyen et/ou éthique que dans les pays anglo-saxons. L'action des entreprises en faveur de l'intérêt général serait **jugée par le public** avec **suspicion**. Le mélange des genres entre entreprises et tiers secteurs (participation croisée à des CA par ex.) et les partenariats entre entreprises et organisations bénéficiaires du mécénat ne seraient **pas bien considérés**. La RSE serait néanmoins moins sujet à la critique (car, moins ambigüe et visant des avantages gagnant-gagnant plutôt que donnant-donnant, voir Vermes, 2014a). En France cependant, les plus **jeunes** et les **entrepreneurs** semblent se rapprocher du mode opératoire américain, laissant supposer une influence (au moins symbolique) du modèle de philanthropie « à l'américaine » et peut être une évolution vers ses modes opératoires.

La France est actuellement réputée avoir un système très **incitatif** en Europe. La comparaison entre mesures fiscales d'encouragement de la France et des USA est complexe mais une approche rapide nous amène à penser que les 2 systèmes proposent des **incitations fiscales plus ou moins comparables,** du moins en montant[204]. Néanmoins le secteur *non-profit* semble *a priori* mobiliser plus de richesse aux Etats-Unis qu'en France (8,5% du PIB américain et 11 millions de salariés contre 3,5% du PIB et 2 millions de salariés en France. Il s'agit cependant de **chiffres en trompe l'œil,** car les périmètres de calcul ne sont pas les mêmes. En effet, le secteur *non–profit* américain inclus de nombreuses organisations privées (cliniques, écoles, universités, etc.) et publiques (musées, bibliothèques, etc.) qui ne sont pas prises en compte par la segmentation française[205]. Il est cependant possible de comparer le poids (en pourcentage) de leur ressources puisque les notions mobilisées sont ici comparables (distinction individus/organisations et incitations fiscales comparables). Il est alors clair que le **poids de la générosité** dans les ressources des organisations ayant des activités d'intérêt général **est très différent** entre le secteur associatif français et du *non-profit sector* américain. Ainsi en France, la générosité des particuliers (hors legs et des organisations privées) et le mécénat d'entreprise apporteraient chacun 2,5% des ressources du secteur associatif. Aux Etats-Unis les dons des particuliers et des fondations représentent respectivement 41% et 10% des ressources des *non-profits*. Par ailleurs 6 ménages sur 10 feraient des dons aux USA contre 1 sur 7 en France.

Pour finir, nous notons que les termes utilisés ne concernent pas les mêmes réalités en France et aux Etats-Unis. Les différences de périmètre des termes utilisés[206] nous semblent susceptibles d'apporter d'**importantes confusions** de sens.

[204] Nous verrons plus loin qu'elles ne le sont pas dans l'esprit.

[205] A travers les notions de « secteur associatif, » d' « organisme sans but lucratif » (OSBL ou « OBNL »), ou de « tiers secteur », par exemple.

[206] Ainsi par exemple la « philanthropie » française (le don des particuliers) correspond au « patronage » anglo-saxon. Le mécénat français correspond uniquement au « *corporate giving* » anglo-saxon, tandis que la « *corporate philanthropy* », est compris comme un équivalent du mécénat français alors qu'il inclut le parrainage, l'endossement[206] de célébrités et le bénévolat. Il faut noter enfin la proximité des

- *Des modèles différents*

Ainsi, dans une première approche, les pays occidentaux (Europe et Amérique du Nord) semblent partager des pratiques philanthropiques comparables. **Des constances** apparaissent sur les notions d'entreprise, de biens collectifs et de générosité qui semblent liées à une histoire commune (Moyen-âge, chrétienté, etc.).

A y regarder de plus près cependant, nous avons vu que le don, le mécénat et l'intérêt général ne sont **pas des notions équivalentes et comparables** selon les pays. Dans chaque pays, l'histoire de la construction de l'Etat (mouvement ouvrier, etc.), sa relation particulière au faits religieux et aux structures religieuses (tradition catholique ou protestante, pays laïc ou avec une religion d'Etat, influence des traditions religieuses sur les pratiques sociales), et l'organisation sociale du pays en général (répartition des compétences) ont fait émerger des **pratiques très différentes**.

Dans cet ensemble, la **France** se distingue des autres pays européens par la rupture de la Révolution (importance de la laïcité), par sa culture religieuse plutôt catholique (alors qu'elle est plutôt protestante dans les pays du nord et dans les pays anglo-saxons), et par la place de son Etat-providence dans le financement de l'intérêt général laissant peu de place à la générosité dans de nombreux domaines d'activité (éducation, etc.).

La différence avec les Etats-Unis nous est apparue particulièrement importante. Ainsi dans les deux pays, **la place des dons dans les ressources** des bénéficiaires est **incomparable** entre les deux pays (50% des ressources aux USA, contre 5%[207] en France ; et 10% de don en provenance des entreprises aux USA contre 2,5% en France). Par ailleurs, les **fondements** de l'engagement (rendre *vs* être utile, jugement public *vs* jugement des pairs, etc.) et **les pratiques** philanthropiques et mécènes (place des partenariats, participation à la gouvernance, valorisation des dons dans la carrière professionnelle, etc.) semblent **en complet décalage**. En outre, deux points limitent la possibilité d'utiliser les recherches menées outre atlantiques : 1/ le **périmètre d'action** généralement retenu pour étudier la générosité des particuliers et des organisations n'est **pas comparable**[208] (« *Non-Profit* » dans les pays anglo-saxon et « secteur associatif »[209] en France) ; 2/ le **vocabulaire** désignant les pratiques de la philanthropie ne **recouvrent pas les même réalités** et rendent difficiles les rapprochements.

On comprendra donc que les comparaisons entre les pratiques du fundraising des pays anglo-saxons et de la France doivent être menées avec la plus grande prudence. Sans que ce soit jamais mentionné, ces différences expliquent peut-être pourquoi la recherche académique sur la générosité en France et notamment sur le don, ne fait quasiment **jamais référence aux travaux universitaires anglo-saxons,** alors que la littérature professionnelle, en contact avec une abondante littérature d'origine anglo-

termes de « *sponsorship* » et de « sponsoring ». Le premier est un terme anglo-saxon désignant un partenariat sous forme de parrainage, le second désigne en France une forme de publicité.
A ce sujet voir également : l'enquête publiée en 2000 par l'Observatoire de la Fondation de France : « *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général* »

[207] Ce montant est une moyenne cachant des réalités très diverses. Ainsi Queinnec et Igalens (2004, p27) notent que les ressources chez MSF proviennent à 92% de fonds privés tandis que celles de l'association Aide Médical International, pourtant sur le même secteur d'activité, n'en reçoit que 16%. A l'opposé, de nombreuses associations que nous avons observées n'avaient souvent aucune ressource issue du privé (en dehors de la cotisation de leurs membres)

[208] Sauf du point de vue de ses ressources : cf p. 46

[209] De fait souvent limité aux « ONG » lorsqu'il s'agit de s'intéresser à la collecte de fonds.

saxonne, semble avoir développé une **appétence particulière pour les pratiques importées** des USA et du Canada ainsi que pour les études comparatives[210].

Sylvain Lefèvre, qui a fait un post-doc au Canada après une thèse sur les ONG en France pointe cette différence (Lefèvre 2011a)[211] : « s'il y a bien importation de techniques américaines dans les ONG françaises, sur un mode souvent mimétique et revendiqué, il n'en reste pas moins que la configuration hexagonale du militantisme et de la philanthropie est **si différente** de son pendant transatlantique que **toute velléité de duplication du modèle semble condamnée** » (Lefèvre, 2011b, p. 3).

Pour notre part, nous veillerons à décrire précisément les acteurs et les pratiques **spécifiques à la France**. Nous limiterons nos références à la recherche d'origine anglo-saxonne sur la philanthropie aux **grands principes compatibles avec la pratique française de la générosité**.

Dans cette perspective, il nous semble que nous pouvons retenir plusieurs caractéristiques plus spécifiques de la conception de la **philanthropie** en France, qui s'ajoutent aux données recueillies sur le don « en général » : une moindre importance de la notion de dette à une communauté au profit de la notion d'**utilité pour la collectivité**, une certaine culture de la **discrétion**, un engagement **intime**, lié à **l'affect**, à juste **distance** (de ceux et celles qui, dans des organisations dédiées, s'impliquent physiquement en faveur de l'intérêt général : les bénévoles, les militants, etc.) afin de montrer la **pureté d'un geste désintéressé**.

Concernant plus particulièrement le mécénat nous notons : **l'importance des dons des entreprises** par rapport aux dons des particuliers[212], l'importance en France du **jugement public** des organisations privées qui s'engagent en faveur de l'intérêt général, la **défiance** vis-à-vis d'une engagement ambigu des entreprises, et l'importance d'une **séparation** entre intérêt privé marchand (partenariats) et intérêt général.

2.1.3 Conclusion sur l'écologie du mécénat en France

Le mécénat a été en France traditionnellement orienté vers la culture, et ne concernait que les grandes entreprises, mais la baisse des ressources de l'Etat et la multiplication des causes ont contribué à radicalement restructurer le mécénat d'entreprise. **Depuis 20 ans environ**, une nouvelle dynamique a été insufflée[213] par l'Admical (association représentant les grandes multinationales françaises) qui a conduit à la **reconnaissance officielle du mécénat et à la mise en place d'avantages fiscaux et de structures dédiées** (Fondations, Fondations d'entreprise, etc.).

[210] Sur ce sujet, voir dans les annexes notre présentation des travaux d'Abélès et Kohler, et les différents rapports commandités par l'Etat que nous avons commentés.

[211] http://mtpf.mlab-innovation.net/fr/sommaire/chapitre-2/retour-sur-les-enjeux-normatifs-d%E2%80%99une-g%C3%A9n%C3%A9alogie-les-ong-fran%C3%A7aises-converties-au-marketing-direct-am%C3%A9ricain.html

[212] Les dons de particuliers et d'entreprises sont de même ordre en France, alors qu'ils sont, en proportion, de 1 sur 4 dans les pays anglo-saxons (chiffre à mettre en perspective avec la générosité des particuliers bien plus faible en France puisque la proportion est de 1 à 20 entre la France et les USA !). Cela peut être le signe d'un sur-investissement des entreprises, d'un sous-investissement des particuliers, ou d'un mélange entre les deux : les particuliers attendraient-ils que les entreprises soient généreuses « en leur nom » (ils se placeraient alors symboliquement aux cotés de l'Etat-Providence) ?

[213] Dans le même temps, nous n'oublions pas que des pratiques de sollicitation de la générosité des particuliers ont été importées des USA et du Canada[213] et adaptées au contexte français par les « french doctors ». Ces pratiques ont essentiellement profité aux grandes ONG françaises qui ont aujourd'hui développé un savoir-faire et ont construits de très forts liens **en direction des particuliers**. Les petites structures privées (associations) et les structures publiques (musées, collectivités) ont, par contre, encore très peu développé les actions de sollicitation de la générosité des particuliers.

Depuis 2003 (loi Aillagon) sous la pression d'Admical et avec l'implication du Ministère de la Culture (MCC), l'Etat français a fait une place plus importante à la générosité. Ces mesures nous ont semblé correspondre à un nouveau paradigme dans lequel l'Etat laisserait sa position de tutelle au bénéfice d'une position de **tiers obligatoire régulant la relation entre l'engagement privé et l'intérêt général** (Vermes, 2014b).

Il semble que ces efforts soient suivis d'effet et que le mécénat bénéficie aujourd'hui d'une plus grande légitimité en France, dont les entreprises ont tiré parti[214]. Le mécénat des entreprises est cependant encore regardé avec méfiance. Celui-ci correspond en effet à des **attentes très particulières** qui limitent peut être son développement (discrétion, désintéressement, importance du jugement public) mais expliquent aussi l'**importance paradoxale qui lui est donné en France** (qui s'illustre par exemple, par l'importance du mécénat par rapport à la philanthropie des particuliers) et interrogent sur la **place du mécénat aux côtés de l'Etat-providence.**

Voyons quel est aujourd'hui le cadre des relations entre entreprises mécènes et organisations bénéficiaires du mécénat afin de mettre en évidence les **mécanismes spécifiques du mécénat en France.**

2.2 Relations entre organisations mécènes et organisations bénéficiaires du mécénat

Après avoir détaillé l'écologie du mécénat et identifié ce qui distingue les pratiques de la générosité en France par rapport aux autres pays, nous allons essayer de comprendre ce qui pousse les organisations mécènes et les organisations bénéficiaires du mécénat à se rapprocher et construire ensemble un accord de mécénat.

Nous avons vu que les échanges basés sur le don étaient un des fondements du lien social. Aucune règle n'empêche qui que ce soit de donner, son temps ou ses biens, à un tiers. Les organisations comme les individus sont libres de donner à qui ils le souhaitent. Au fil du temps, en France, un cadre s'est cependant construit autour de deux grands principes qui **s'opposent à une libre générosité** : la contribution au financement de l'Etat[215] et la protection d'un marché non faussé[216]. Le don est donc un mode de transaction **surveillé**[217] et **encadré** par l'Etat. Tout le monde, particuliers comme

[214] Passage de 300M€ à 2Md€ en 10 ans, +7% d'augmentation du nombre d'entreprises mé cènes/an depuis près de 10 ans : voir notre introduction.

[215] Le don peut en effet être considéré comme un moyen de transmettre du patrimoine en échappant aux taxes sur les transactions entre particuliers, et à celles sur les activités économiques.

Les activités économiques font l'objet de taxes sur les résultats des activités marchandes (impôt sur les sociétés) et sur la valeur ajoutée (TVA). Donner contribue à diminuer les ressources d'une entreprise donc son résultat et sa valeur ajoutée, mais aussi les ressources qui en dépendent : dividendes des actionnaires et salaires des salariés, qui contribuent également aux ressources de l'Etat via l'impôt sur le revenu.

L'impôt sur les particuliers porte sur les revenus (impôt sur le revenu, …) et le patrimoine (ISF, taxe foncière, etc.). Donner contribue à diminuer le patrimoine et les taxes qui lui sont liées. Les prélèvements sur les dons entre particuliers se sont progressivement imposés avec la fin du servage et l'abandon de la pratique de la main morte. Durant le Moyen Age, les serfs ne possédaient aucun bien. Ils ne pouvaient transmettre leurs biens à leurs descendants ou à quiconque (l'Eglise par exemple). Sous la pression de l'église, la pratique de la main morte s'est peu à peu imposée. La main morte consistait à reconnaitre dans la structure familiale une société de fait qui permettait d'assurer une transmission des biens de génération en génération moyennant le paiement d'une taxe (une tête de bétail en général). La main morte a été remplacée à la fin du Moyen Age par la mise en place de droits de mutation (et de taxes sur la propriété, ancêtre des taxes foncières, notamment pour ne pas laisser échapper à l'impôt les biens de mains mortes détenus par l'église). (cf. aussi note 165, p. 39).

[216] Dans une économie de marché, l'accès au don est susceptible de modifier l'égalité qui doit par principe être la règle entre toutes les organisations concurrentes sur un même marché.

[217] Il faut aussi noter ici les pratiques non-monétaires (troc, échange de service, financement de partis politiques, lobbying…) liées à de l'argent gagné en dehors du cadre réglementant du travail (travail « au noir », non déclaration de revenu), en pratiquant des activités illicites (drogues, ventes d'armes, trafic en tout genre), ou dans le but d'obtenir des faveurs d'une personne dépositaire de l'autorité

organisations peut recevoir des dons, certains sont cependant taxés alors que d'autres sont abondés. C'est le **type de bénéficiaire qui détermine le cadre fiscal du don**.[218]. Nous avons choisi de nous limiter aux dons entre organisations. Nous allons donc voir comment s'est peu à peu précisé le périmètre des **organisations susceptibles de recevoir des dons** abondés par l'Etat (les organisations bénéficiaires du mécénat), et **quelles sont les organisations mécènes qui les soutiennent.**

Nous décrirons d'abord les organisations bénéficiaires du mécénat en France et verrons ce qu'elles attendent du mécénat (2.2.1). Nous nous intéresserons ensuite aux organisations mécènes et aux avantages qu'elles espèrent retirer de leurs dons (2.2.2).

2.2.1 Les organisations bénéficiaires du mécénat en France

Les bénéficiaires du mécénat appartiennent à toutes sortes d'organisations (associations, fondations, collectivités publiques, etc.). Afin de délimiter un périmètre d'étude et caractériser ces organisations nous verrons quel usage il est possible de faire des notions de tiers secteur, d'économie sociale, d'économie solidaire et d'utilité sociale et ce que ces notions recouvrent aujourd'hui. Nous verrons ensuite comment s'est progressivement imposée depuis 10 ans **la notion d'intérêt général** qui nous permettra *in fine* de définir la notion d' « Organisation d'Intérêt Général » (OIG).

- *Qui sont les organisations bénéficiaires du mécénat ?*

Pour caractériser les organisations bénéficiaires de mécénat, nous allons chercher tout d'abord à caractériser à quels principes économiques elles se rattachent.

Nous avons vu que l'association est l'organisation bénéficiaire de dons la plus répandue en France. L'association est traditionnellement définie comme un **organisme sans but lucratif** (OSBL) appartenant au tiers secteur[219].

Néanmoins, de nombreuses associations, bénéficiant de la générosité des particuliers et des entreprises, proposent des services payants (festival, voyages, etc.) qui semblent parfois les **rapprocher** d'organisations marchandes.

Ainsi, Antoine Vaccaro notait déjà en 1985 que l'arrivée d'associations capables de collecter des fonds privés à grande échelle posait la question de la « mercantilisations » et du clientélisme des associations (Vaccaro, 1985, p. 287-288). Plusieurs auteurs proposent de distinguer parmi les associations, les « para-lucratives » (Mayaux, 2009)[220], les « entreprises associatives gestionnaires », les « entreprises associatives partenaires », les « entreprises associatives marchandes » ou les « entreprises associatives mécénales » (Hély[221] 2009). Pour Damien Rousselière (2006, p.418) cependant, il n'y aurait que de « vraies associations », dont certaines expriment des justifications déviantes par rapport à ce qui est

publique, chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public. En France, ces pratiques permettant le blanchiment (réintroduction dans les circuits économiques officiels d'argent gagné illicitement ou n'ayant pas payé les taxes) ou le trafic d'influence, sont surveillés par Tracfin : http://www.economie.gouv.fr/tracfin/accueil-tracfin

[218] Ainsi, par exemple, certains dons sont taxés (donations et legs à des particuliers) alors d'autres sont encouragés par un abondement de l'Etat (dons, mécénat, donations et legs pour financer des projets d'intérêt général). Les dons inférieurs à un certain montant, trop difficiles à surveiller, ou considérés comme appartenant à la sphère de l'intime (comme les cadeaux par exemple), ne sont pas encadrés par l'Etat.

[219] Le tiers secteur est né de l' « associationnisme » de la fin du XIXème qui impose l'économie sociale comme une troisième forme d'activités productives, après le marché et l'intervention publique (voir Gautier, 2005).

[220] François Mayaux « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », *Entreprises et histoire* 3/2009 (n° 56), p. 98-116 :

[221] M. Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, 2009, p. 99-123.

conventionnellement admis, à propos de ce type d'organisation, dans une Société à un moment donné.[222].

En fait le tiers secteur a profondément évolué au cours du XX^{ème} siècle, notamment à partir des années 1960[223], ce qui a conduit à une «dissociation » entre ses différentes composantes (Eme et Laville, 1994). Aujourd'hui, la cohérence sectorielle du tiers secteur peut cependant encore être appréciée sous l'angle de valeurs et de traits communs qui transcendent les statuts juridiques, les moyens mis en œuvre et les secteurs d'activité. (Eme et Laville 2005, p. 256-257.) (Laville, 2001, p. 50.).

Afin de préciser comment cette cohérence s'exprimait, plusieurs auteurs ont proposé des principes[224] permettant de distinguer une **« économie sociale »**. Selon ces auteurs, au-delà d'une liaison souvent forte à l'Etat qui les subventionne (ou leur réserve des marchés) et des pratiques marchandes (vente de produits et de services), les structures de l'économie sociale se distinguent avant tout par des pratiques de l'économie non monétaire[225] (bénévolat, gouvernance, etc.).

Les structures de l'économie sociale sont ainsi caractérisées par la quantité d'échanges **non monétaires** qu'elles mettent en œuvre ; elles se distinguent par la **finalité de services à la collectivité** plutôt que la finalité de profit. Pour décrire les flux économiques de ces structures, Jean Louis Laville (Laville, 2005) propose le concept d'**économie plurielle**[226]. Ce concept renvoie à une économie **avec marché**, dont le marché « constitue l'une des composantes qui, tout en étant majeure, n'est en rien l'unique productrice de richesses ».

Les 3 types d'échange économique

Il existe 3 grands principes économiques : les échanges marchands [*market exchange*], non-marchands [*redistribution*] et non-monétaires [*reciprocity*], mis en évidence par Karl Polanyi, (1957, p. 279-281)[227]. En analysant empiriquement des flux économiques

[222] Damien Rousselière (2006, p 418) voit dans la multiplication de discours et de termes divergents sur l'économie sociale, l'économie solidaire, le tiers secteur… le symptôme d'une crise en cours montrant qu'il n'y a plus d'accord sur ce qu'il faut attendre d'une organisation ayant un statut d'économie sociale.

[223] A partir des années 1960 et autour de la référence à la solidarité, de nouvelles actions prennent forme, en réaction « à une économie sociale en voie de banalisation » (Chanial, 2005). Dans un contexte national de bouleversements et de crises idéologiques puis économiques, la dimension politique d'une « autre économie » (l'économie « sociale ») prend forme face aux changements profonds d'une Société française secouée par la fin des Trente Glorieuses et du modèle fordiste. L'exigence d'une meilleure qualité de vie émerge, à laquelle ni le marché, ni l'intervention publique ne semblent répondre totalement. L'engagement des citoyens dans l'espace public change profondément de nature : les idéologies (religion, syndicalisme) et solidarités traditionnelles (famille, campagnes) s'affaiblissent, au profit d'engagements concrets à durée limitée autour de problèmes particuliers.

[224] Les 4 principes de Defourny (2005 p. 237) sont : 1/les services aux membres ou à la collectivité priment sur la finalité de profit, 2/ l'autonomie de gestion, 3/ le contrôle démocratique par les membres, 4/ la primauté des personnes et de l'objet social sur le capital dans la répartition des excédents. Les 3 principes de Lipietz (2001) sont 1/ Le principe de direction, une personne / une voix, lié à la notion de démocratie interne et qui exprime une volonté de s'associer autrement que par l'actionnariat ou le salariat ; 2/ le principe d'indivisibilité des réserves qui garantit la constitution progressive d'un capital propre pour l'entreprise d'économie sociale, en interdisant le partage des excédents entre associés ou du moins en le limitant ; 3/ Le principe de lucrativité limitée : la finalité de l'entreprise n'est pas le profit de ses membres, mais le projet social de l'entreprise.

[225] Ainsi, dans ces structures, les salariés sont caractérisés par un engagement qui dépasse souvent le cadre strictement contractuel du travail. Dans les organisations sociales, le militantisme, l'investissement personnel et le bénévolat sont valorisés. Les bénévoles sont souvent essentiels à la vie de l'organisation. Les administrateurs sont bénévoles et s'impliquent dans la vie de la structure. Des particuliers bénévoles se proposent pour de menus services (l'accueil du public ou de partenaires, organisation de manifestation …). Le lien social créé en interne est projeté à l'extérieur de la structure (organisation de conférences, fêtes de quartier, etc.). Dans les entreprises et organisations de l'économie sociale, le « lien prime sur le bien », la réciprocité prime sur l'intérêt individuel.

[226] La lecture plurielle d'une économie décomposée en trois pôles est cependant contestée par certains auteurs. Selon l'économiste Jean-Marie Harribey, il serait absurde de vouloir quantifier l'espace n'appartenant ni au marchand ni au non marchand, qui relève «des relations entre les individus ». « L'économie non monétaire basée autour de la réciprocité n'aurait pas lieu d'être évaluée en équivalent monétaire, car ces relations entre individus « correspondent au domaine strictement privé ou à celui de la sociabilité pure». (Harribey, 2002).

[227] Le principe de **marché** correspond à la rencontre entre l'offre et la demande en vue de la réalisation d'échanges sur une base contractuelle, à des fins d'intérêt financier. Le principe de **redistribution** correspond à la répartition de la production, par une autorité centrale, en fonction de mécanismes de prélèvement et d'affectation. Le principe de **réciprocité** correspond à des échanges entre individus

à partir de ces trois principes, Bernard Eme et Jean-Louis Laville (1994) décomposent l'économie contemporaine en trois pôles : 1/ une économie **marchande**, dans laquelle la distribution de biens et de services est essentiellement établie par le principe de marché ; 2/ une économie **non marchande**, dans laquelle la distribution de biens et de services est essentiellement établie par redistribution (celle-ci relève très souvent du rôle de l'Etat[228] dans nos Sociétés contemporaines) ; 3/ une économie **non monétaire**, dans laquelle la distribution de biens et de services est essentiellement (mais pas uniquement) établie par réciprocité (bénévolat, autoproduction, don, troc, etc.).

La transaction marchande serait l'apanage du secteur marchand alors que l'échange de bien (troc), le don de temps (bénévolat), de bien ou d'argent serait l'apanage du monde non monétaire. L'Etat, via l'économie non-marchande, aurait un rôle régulateur entre les deux types d'échanges privés[229].

L'économie solidaire correspond, quant à elle, à l'« ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Laville, 2001, p. 48) Elle emprunterait les statuts de l'économie sociale et y ajouterait une **dimension politique** et une **logique collective** qui l'amènent à rencontrer les pouvoirs publics. Elle chercherait à dépasser la solidarité philanthropique[230] par une **solidarité** démocratique basée sur une approche plurielle de l'économie (Laville, 2005. p. 496-497).

La notion d'**utilité sociale**, tout d'abord fiscale[231], a été appropriée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire afin de « tracer une frontière entre "l'économie sociale et solidaire" (ou une partie de cette économie) et les deux autres grandes formes institutionnelles que sont "l'économie privée lucrative " et "l'économie publique " ». Une activité d'utilité sociale (ou à « valeur sociétale »), selon Gadrey (2005), est une activité qui a pour résultat constatable de **contribuer au « bien collectif »** en contribuant à des bénéfices collectifs de réduction des inégalités, de solidarité et de sociabilité, ainsi que de développement humain durable.

La notion d'utilité sociale éclaire sur la limite entre économie capitaliste et économie sociale. Nous pouvons constater qu'elle est cependant **trop large et trop floue** pour constituer une règle permettant de distinguer les deux formes de structures. Hélène Trouvé conclut ainsi sa thèse sur le constat de « **l'impossibilité de l'utilité sociale comme convention de coordination » : « La notion d'utilité sociale […] demeure un concept polysémique répondant à des mobilisations diverses et contingentes** » (Trouvé, 2007, p. 284.). Ainsi, aujourd'hui, l'utilité sociale n'aurait plus guère d'existence que dans les « débats concernant le rôle économique et social, actuel et futur, de l'économie sociale et solidaire ». (Eme, 2003, p. 47). Elle est devenue « **une idée pour défendre l'économie sociale et solidaire** face à

souhaitant manifester un lien social entre eux. On peut également rattacher à ce dernier principe l'« administration domestique » qui consiste à produire pour son propre usage et pour les besoins de son groupe. Ces 3 principes se retrouvent dans toute Société et sa théorie a donc pu être appliquée à de nombreuses Sociétés. Karl Polanyi (1886-1964) a une approche différente d'Adam Smith [1723-1790) notamment sur la question du « troc » que Karl Polanyi associe à « redistribution » et « réciprocité ».

[228] Ce n'est qu'à partir du XIXe siècle que le principe de marché dans nos Sociétés s'est imposé comme principe dominant. Aujourd'hui, l'économie « libérale », est une économie de marché « autorégulatrice ». La notion d'Etat-Providence qui organise la Société date du début du XX^{ème} siècle.

[229] Gauthier quant à lui, note que selon la pensée libérale et néolibérale, l'économie se résume uniquement à l'économie marchande. L'économie non marchande est perçue comme un palliatif aux manques de l'économie marchande ou aux conséquences néfastes du marché. L'économie non-monétaire est considérée quant à elle, comme la part « résiduelle » de l'économie, ni prise en compte par le marché, ni par l'Etat. (Gauthier 2008)

[230] Selon Chanial, « l'économie solidaire n'est pas un symptôme de la dérégulation qui voudrait remplacer l'action publique par la charité, nous ramenant plus d'un siècle en arrière» (Chanial et Laville, 2005, p. 69).

[231] La notion « d'utilité sociale », a été créée par l'administration fiscale afin de reconnaître la « capacité des associations à intervenir dans la sphère économique, tout en préservant leur statut d'organismes sans but lucratif, non soumis aux impôts commerciaux » (Amblard, 2009). Elle est appréciée selon les deux critères suivants : l'association doit intervenir dans un domaine où les besoins sont insuffisamment couverts par le secteur lucratif, ou s'adresser à un public qui ne peut normalement pas accéder aux services du secteur concurrentiel.

certaines menaces, ou pour promouvoir le développement de règles favorables » (Gadrey, 2005, p. 517).

Tous ces efforts de mise en cohérence, ont certes permis de préciser les contours d'une **économie sociale et solidaire** (ESS) mais celle-ci continue de recouvrir des réalités d'organisation très différentes. Comment comparer en effet une mutuelle ou une importante coopérative agricole avec une association sans capital ni patrimoine fonctionnant uniquement sur le bénévolat de ses membres ? [232]

Ainsi, alors que certaines organisations de l'ESS ont trouvé un **modèle économique viable** permettant un développement économique sur le long terme (Scop agricoles, mutuelles, etc.), de **nombreuses organisations qui** apportent une véritable contribution à l'intérêt général **ne sont pas économiquement viables sans le soutien de bénévoles, de dons et de subvention**. Malgré une pression constante pour une « libéralisation » (dérégulation) de l'espace public (Viveret, 2002)[233], ces organisations doivent être soutenues (Laville, 2000)[234].

Nous allons voir que les mesures en faveur du mécénat soutiennent et protègent ces organisations. En effet le cadre du mécénat permet de distinguer 1/ les activités des organisations présentant une utilité sociale mais **viables dans le monde marchand** (organisations avec mission de service public bénéficiant d'une redevance par exemple) dont l'activité est protégée par une régulation de l'Etat mais qui ne bénéficient pas de son soutien financier (car celui-ci serait notamment susceptible de fausser la concurrence avec le secteur marchand) ; 2/ les activités **structurellement déficitaires** et fonctionnant grâce à la qualité des relations non monétaires et interpersonnelles qui sont soutenues financièrement par l'Etat qui les exonère de taxe, les subventionne et qui encourage les dons à leur égard. Ce second type d'activité se distingue par son caractère **d' « intérêt général »**.

- *Intérêt général et Organisations d'Intérêt Général (OIG)*

Nous avons vu que, depuis un siècle, le tiers secteur avait profondément évolué et donné naissance au secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), laissant **sans contour précis** un sous-ensemble de structures non viables économiquement selon les lois du marché et devant être en conséquence soutenues par l'Etat et la générosité (dons en numéraire et bénévolat).

Nous allons voir maintenant comment la **notion d'intérêt général** s'est progressivement imposée depuis 10 ans, et comment elle va nous permettre de définir un **ensemble cohérent** d'organisations : les « Organisations d'Intérêt Général » ou OIG, qui sont collectivement reconnues comme légitimes

[232] Constatant la multiplicité des statuts juridiques des organisations se rattachant à l'Economie Sociale, Damien Rousselière (2006) tente de sortir d'une définition « en extension » (qui procède par ajouts de statuts juridiques) de ces organisations (p. 13), mais sans succès. Il conclut que, en l'état actuel, l'« Economie Sociale » peut être défini uniquement à travers « un ensemble de valeurs et de significations articulées à des statuts particuliers » (p. 418), il s'agit d'un « compromis institutionnalisé ».

[233] On retrouve la forte emprise idéologique du courant de pensée néolibéral dans le calcul même de ce qui fait la richesse d'un pays. Ainsi, dans les structures associatives, les activités bénévoles ne sont pas valorisées à hauteur de leur contribution à la richesse collective. Elles sont traitées, du point de vue comptable comme « ponctionneuses de richesses économiques au titre des subventions qu'elles reçoivent » (Viveret, 2002). Interviewé dans « On n'arrête pas l'éco » sur *France inter*, le 12 novembre 2011 de 9h15 à 10h Viveret ajoute que « les activités destructrices sont comptabilisées en positif. Les accidents de la route, les grandes pollutions, sont comptabilisés comme des richesses car ils créent des flux financiers. La formation est comptabilisée en négatif car son apport n'est pas comptabilisé, uniquement son coût. La représentation monétaire de la richesse ne permet pas de distinguer ce qui repose sur les richesses réelles, de nuisances réelles. C'est ce que Aristote appelle la chrématistique : l'argent qui perd son rôle de moyen pour devenir une fin en soi ».

[234] Selon Jean-Louis Laville (2000) la création de nouveaux services publics est loin d'être aussi évidente que ne le pensent ceux qui en sont partisans. Ainsi, ni les pouvoirs publics, ni les entreprises privées lucratives ne semblent capables de développer seuls de nouvelles activités dans le domaine de la culture. Paradoxalement, il semble que les associations œuvrant dans ce secteur aient beaucoup de mal à devenir des entreprises ou du moins à être considérées comme telles.

pour bénéficier du mécénat (et plus généralement de la générosité du public, des subventions, du bénévolat, etc.)

L'intérêt général est un terme assez flou[235], qui, encore récemment, n'était précisément défini nulle part. C'est par les associations qu'est intervenue la nécessité d'une définition de la notion d'intérêt général.

Jusqu'à la fin des années 1990, en effet, les associations, en tant qu' « organismes sans but lucratif » (OSBL[236]), étaient implicitement réputées être d'intérêt général. Suite aux scandales qui ont entaché le secteur associatif à la fin des années 1990 (ARC,..), une première grille d'analyse a été proposée en septembre 1998 pour apprécier la « lucrativité » des associations[237]. Peu après, en février 1999, une instruction administrative [238] est venu préciser la notion d' « intérêt général » et celle de « gestion intéressée »[239]. L'ensemble de ces éléments est repris dans l'Instruction 5 B-17-99 du 4 octobre 1999 relative aux « réductions d'impôts accordées au titre des dons » (cf. annexes) :

« Pour être considérées comme d'intérêt général, les associations bénéficiaires des versements ne doivent pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes ni exercer d'activité lucrative, et doivent avoir une gestion désintéressée.»

Cette définition de l'intérêt général a été reprise régulièrement jusqu'à aujourd'hui. L'instruction fiscale BOI 4H-5-06 publiée au Bulletin Officiel des Impôts le 18 décembre 2006 relatif aux organismes sans but lucratif, (qui rassemble dans un document unique tout le régime fiscal applicable à ces organismes) y fait expressément référence (cf. annexes). De même, en juillet 2008, le Ministre de l'Intérieur[240] confirme que « la **notion d'association d'intérêt général est […] une notion fiscale** visée dans les articles 200 et 238bis du Code général des impôts » qui a toute sa place à côté de l'appellation « RUP »[241],

Selon les articles 200 et 238bis du CGI, les associations d'intérêt général en France doivent répondre à 4 critères : 1/ avoir une gestion désintéressée (directement, ou indirectement par redistribution des bénéfices) et 2/ ne pas exercer, de manière prépondérante, une activité lucrative concurrentielle du

[235] On retrouve la notion d'intérêt général ainsi par exemple dans la définition du « service public »: « La notion de service public se définit comme une activité d'intérêt général gérée par une personne publique ou sous son contrôle étroit (*Chambre syndicale du commerce de Nevers,* 30 mai 1930) ». Selon Gérard Cornu (2005, p. 496), l'intérêt général serait « à la fois le lieu géométrique des intérêts des individus qui composent la nation et, en même temps, un intérêt propre à la collectivité qui transcende celui de ses membres ».
Dans le droit, c'est au cas par cas, souvent de façon implicite, qu'il est fait référence à la notion d'intérêt général. Dans de nombreuses situations, lorsque des limitations à la liberté publique ou aux intérêts particuliers sont constatées, ce sont encore les juges (juge administratif et du tribunal de commerce notamment) qui doivent vérifier l'effectivité de l'intérêt général.

[236] Ou « organisme à but non lucratif » (OBNL).

[237] Instruction 4 H–5-98 du 15 septembre 1998.

[238] Documentations 5 B-3311, n°12 et suivantes et 4 C-712 n°11 à 14, (cf. Annexes).

[239] Instruction fiscale 4 H-1-99 du 19 février 1999 (cf. Annexes).

[240] Ré p. Min. intér. AN 15 juillet 2008, n°16885 ; http://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-16885QE.htm

[241] Le label RUP est une « reconnaissance d'utilité publique ». Elle a été attribuée à environ 2000 associations en France et leur permet de bénéficier de la « grande capacité juridique » à laquelle est associée, notamment, la possibilité de recevoir des legs et donations.

monde marchand (« règle des 4P »[242]). Elles doivent par ailleurs 3/ ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes et 4/ exercer leur activité en France[243].

En d'autres termes, **pour être considérées comme d'intérêt général, les associations doivent ne pas s'inscrire dans le monde marchand et donc rester dans celui de la réciprocité**[244] ET **ne pas profiter à un cercle restreint de personnes** (que ce soit à son ou ses dirigeants, ou à ses adhérents).

Sur un schéma illustrant les modes d'échanges économiques des organisations, les associations dont l'activité est reconnue comme étant d'« intérêt général » apparaissent très proches de celles qui profitent de la redistribution publique. Nous avons donc situé les associations d'intérêt général à la limite entre redistribution et réciprocité.

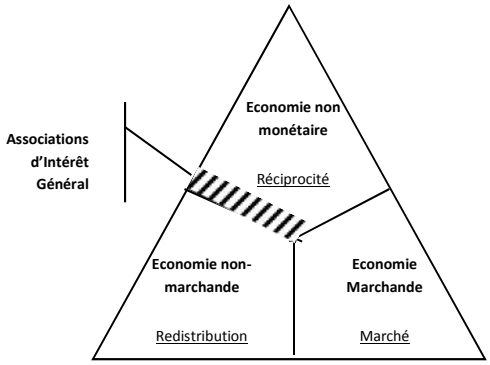

Figure 4 : Représentation des associations d'intérêt général

Dans un premier temps, la précision de la **notion fiscale d'intérêt général** intervenue en 1999[245] a permis de séparer en toute transparence les associations d'intérêt général de celles qui ne l'étaient plus (ou pas). Cela a permis de justifier des dispenses d'impôt (TVA, TP, IS) dont bénéficiaient les associations d'intérêt général. Si une association était auparavant par nature considérée comme un organisme sans but lucratif (OSBL), et donc d'intérêt général, aujourd'hui il est nécessaire de préciser si elle relève (ou non) de la définition fiscale d'intérêt général. Les statuts juridiques ne sont donc plus pris en compte pour apprécier le caractère d'intérêt général d'un projet. La **non-lucrativité** n'est plus une caractéristique suffisamment discriminante et les **OSBL** ne sont plus un terme pertinent pour désigner les organisations ayant une activité d'intérêt général.

De nombreuses autres organisations publiques et privées ont **dans un second temps** été associées aux associations d'intérêt général dans un ensemble hétéroclite d'organisations pouvant bénéficier du

[242] La non lucrativité est appréciée sous l'angle de la non concurrence avec des activités marchandes. Elle est analysée par la règle des 4P du marketing mix : *Product* (politique de produit), *Price* (politique de prix), *Place* (politique de distribution) et *Promotion* (politique de communication). Voir Annexes.

[243] Ou être organisée au départ de la France et uniquement pour l'humanitaire (NB, la défense de l'environnement ou de soutien au développement de l'activité économique à l'étranger ce n'est pas de l'humanitaire !). L'humanitaire est autorisé à intervenir à l'étranger pour des raisons morales, principes d'urgence, et participe aux relations extérieures de la France.
Suite à l'arrêt Perche, la loi n° 2009 1674 du 30 décembre 2009 (Loi de finance rectificative pour 2009) a modifié le dispositif afin de l'étendre aux dons consentis au profit d'organismes étrangers établis dans un Etat de l'Union européenne ou de l'Espace Economique Européen (Europe + Islande et Norvège).

[244] La limite est de 10% environ d'activité lucrative (avec des dérogations jusqu'à un tiers des revenus de l'activité, dans certains secteurs d'activité comme celui des salles de spectacle par ex.)

[245] : voir : instruction 4H 1-99 du 19 février 1999 : http://www2.impots.gouv.fr/associations/boi/boi4-h-1-99.html

soutien financier de l'Etat et de dons. Ces organisations[246] sont nommément listées dans l'article 238bis[247] et 200[248] du CGI :

Les articles 200 et 238bis du Code Général des Impôts (CGI) précisent le périmètre du soutien public. A travers les dispositions fiscales encadrant le mécénat et les dons privés, l**'Etat définit donc l'intérêt général comme ce qui a légitimité à bénéficier de son abondement dans le cadre de la loi sur le mécénat.**

Dans les articles 200 et 238bis, il n'est plus fait référence aux associations (hors associations agréées par l'Etat et labellisées « reconnues d'utilité publique ») mais **à toutes « œuvres » ou « organismes » d'intérêt général**. Ceci recouvre les associations, mais aussi les collectivités territoriales, les coopératives, des EPIC[249], des sociétés à capitaux public et privés, etc.

En 10 ans, la législation fiscale a donc opéré un **changement de perspective**. Les associations qui étaient au centre de la polémique sur l'intérêt général sont désormais une structure parmi d'autres. De nouveaux critères (gestion désintéressée et non destinée à un nombre restreint de personnes) se sont imposés à toutes les organisations pouvant bénéficier du soutien de l'Etat et des dons.

Cette nouvelle orientation permet désormais une totale liberté pour définir la structure juridique la plus adaptée[250] à un projet d'intérêt général. La notion, de « sans but lucratif », qui correspondait à l'ancienne approche du tiers secteur nous semble aujourd'hui devenue **caduque**. D'autres appellations comme celle d'« Organisations de Service Public », [251] ne sont **pas opérationnelles** dans le cadre du

[246] d'établissements publics : Fondation universitaire, Musées de France, Etablissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics, Organismes **publics** qui présentent au public des œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques et de cirque ou qui organisent des expositions d'art contemporain, Sociétés d'Etat spécifiques (exposition universelle, financement de programmes audiovisuels culturels (France télévision, Radio France, Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France), Organismes agréés versant des aides ou accompagnent des petites et moyennes entreprises (Oséo, CNC, etc.), Organismes français et européens chargés de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale.

D'organismes à capitaux publics/privés : fondation partenariale, Organismes **public/privés**, qui présentent au public des œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques et de cirque ou qui organisent des expositions d'art contemporain.

D'organismes privés agréés par l'Etat : Fondations et associations reconnues d'utilité publique, Associations culturelles, Etablissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique privés, d'intérêt général, à but non lucratif ; Fonds de dotation, Sociétés ou organismes agréés dont les ressources sont affectées à des œuvres scientifiques à caractère désintéressé, La Fondation du patrimoine, Organisme d'insertion (GIEQ).

[247] Pour les entreprises : Article **238bis** modifié par Décret n°2010-421 du 27 avril 2010 - art. 1
http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018014446&cidTexte=LEGITEXT000006069577&dateTexte=vig

[248] Pour les particuliers : Article **200** modifié par Décret n°2010-421 du 27 avril 2010 - art. 1
http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018619914&cidTexte=LEGITEXT000006069577

[249] Établissement public à caractère industriel et commercial.

[250] On ne s'étonnera donc pas que ces dernières années, les structures juridiques dédiées à des activités d'intérêt général se soient multipliées et diversifiées. Aux fondations « reconnues d'utilité publique » et « sous égide » (1987) et aux fondations d'entreprise (1987), il faut désormais ajouter la fondation de coopération scientifique (2006), universitaire (2008) partenariale (2008), hospitalière, (2009). De nouvelles organisations sont reconnues comme d'intérêt général (comme les groupements d'employeurs labellisés « GIEQ » en 2009). Mais l'événement majeur a été la création des « fonds de dotation » (créé en 2009), sorte de Société par Actions Simplifiée (SAS) dédiée à l'intérêt général, alliant une totale flexibilité aux traits les plus avantageux de l'association et de la fondation.

[251] Nous précisons que le terme d'OIG ne recouvre pas totalement celui d'**Organisation de Service Public** (OSP) qui se caractérise notamment par une régulation et un contrôle de l'activité de l'organisation par l'Etat (Busino, 1996 p. 196-198). Ainsi, parmi les structures de droit privé, certaines associations peuvent être des OSP (comme les mutuelles par exemple) alors que d'autres ne le sont pas : des associations de malade, des associations cultuelles, un musée ou une école privée peuvent être d'intérêt général mais ne sont pas des organisations de service public. Nous situerions les OSP à mi-chemin entre ESS et OIG.
(Attention à ne pas confondre cet acronyme avec celui correspondant à l'« Obligation de Service Public » qui est un régime européen défini en 2007 pour les transports publics)

mécénat. Pour notre recherche, **nous proposons donc d'utiliser le terme d'OIG (Organisation d'Intérêt Général).**

Par ailleurs, une organisation peut aussi être reconnue d'intérêt général seulement pour une partie de ses activités. Ainsi une association peut avoir une activité lucrative et une activité d'intérêt général. Une comptabilité analytique[252] permettra de distinguer les flux liés à chacune de ces deux activités. Il serait donc plus juste de parler d' « **Organisation exerçant une Activité d'Intérêt Général** » (**OAIG**), mais par commodité nous utiliserons le terme d'OIG.

La mise en perspective du concept d'intérêt général et de l'utilité sociale permet de distinguer des organisations d'intérêt général (OIG) et l'entreprenariat social et solidaire (ESS). La partie commune à ces deux ensembles correspond aux organisations ayant une activité d'intérêt général (OAIG). Dans ce modèle, les Organisations de Service Public (OSP) correspondraient à un sous-ensemble des organisations de l'ESS ayant une activité d'intérêt général faisant l'objet d'un accord avec l'Etat.

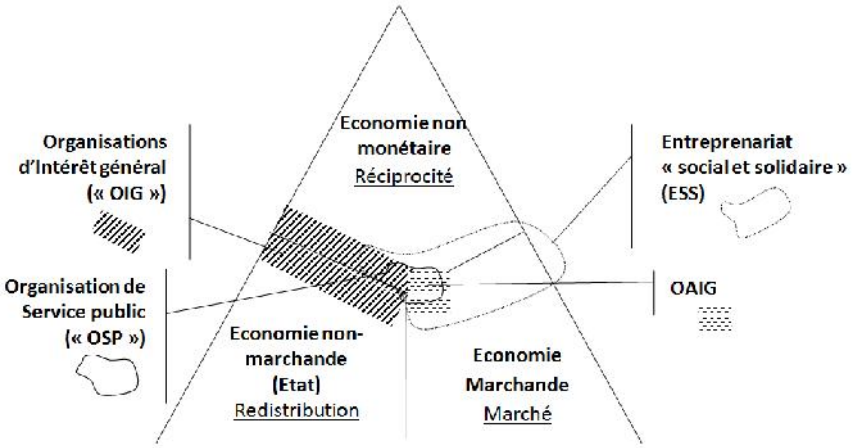

Figure 5 : Représentation des liens entre organisations d'intérêt général (OIG), organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et organisations ayant une activité d'intérêt général (OAIG)

- *Applications de la notion d'Organisation d'Intérêt Général (OIG)*

Au-delà de notre travail sur le mécénat, il nous semble que la notion d'Organisation d'Intérêt Général sera de plus en plus mobilisée pour distinguer intérêt public de l'intérêt individuel et permettra de préciser la frontière entre intérêt communautaire[253] et intérêt collectif. Elle est également susceptible de définir un référentiel facilitant les comparaisons internationales notamment avec les *non-profits* nord-américaines.

[252] Cette approche analytique semble à mettre en parallèle avec la montée progressive de l'usage des indicateurs et des tableaux de bord qui gagne l'ensemble des structures publiques suite à la mise en place de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF)[252]. L'évaluation des politiques publiques est en effet au cœur des réflexions sur la modernisation de l'Etat au côté de la décentralisation et de la déconcentration. L'évaluation est un outil pratique qui permet de mieux gérer l'argent public et de rendre compte aux citoyens des choix effectués en matière de redistribution de l'argent collecté. En mettant en parallèle objectifs, moyens et résultats, l'évaluation des politiques publiques est aussi un concept qui permet de mettre en avant la responsabilité, l'autonomie et la transparence des politiques publiques. La définition de l'intérêt général nous semble au cœur de ce processus.

[253] Notamment à travers la notion de « nombre restreint de personnes ».

Nous observons ainsi que ces dernières années[254] s'est progressivement opéré un recouvrement entre les OIG et des établissements subventionnés. Il semble que cette définition **préfigure des changements encore importants concernant l'attribution des subventions,** notamment au niveau des collectivités territoriales. Pour pouvoir solliciter des subventions et des dons, les OIG sont invitées à demander à L'Etat (service des impôts) une reconnaissance du caractère d'intérêt général de leurs activités. La **pratique du rescrit**[255] devrait donc progressivement **se généraliser** et servir de base pour l'attribution de subvention.

Dans la reconnaissance du caractère d'intérêt général, le point le plus discuté semble être le **périmètre** de l'intérêt général. Une activité d'intérêt général (IG) « ne doit pas concerner un nombre restreint de personnes ». Si cette double négation écarte clairement les intérêts individuels, elle n'impose cependant pas que les projets doivent être ouverts au plus grand nombre et encore moins concerner tout le monde. Selon l'acception actuelle[256] de la notion d'intérêt général, les projets et missions d'intérêt général semblent plutôt concerner une *ouverture potentielle* à tout le monde (opéra, entreprises innovantes, etc.).

Ainsi dans l'approche de l'intérêt général, aucune activité ne doit donc être *a priori* exclue du périmètre des activités d'intérêt général[257]. Ceci pose la question de la limite entre intérêt général, intérêt collectif et intérêt communautaire. Des associations cultuelles[258], par exemple, sont aujourd'hui considérées comme d'intérêt général alors qu'il s'agit d'un intérêt communautaire. La question de

[254] La loi du 7 août 1991 relative au contrôle de la Cour des Comptes avait proposé une liste d'activités supposées d'intérêt général : Il s'agissait d'activités philanthropiques, éducatives, scientifiques, sociales, humanitaires, sportives, familiales, culturelles ou concourant à la défense de l'environnement naturel.
En 1999, l'instruction fiscale Instruction 5 B-17-99 (cf. annexes) y ajoute les activités concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.
Les articles 200 et 238 du Code Général des Impôts (CGI) ont repris cette liste et y ont ajouté : les établissements d'enseignement supérieur, les organismes ayant pour objet le financement des PME, les associations culturelles ou de bienfaisance ou encore les organismes ayant pour objet l'organisation de spectacles ou d'exposition d'art contemporain …

[255] Le rescrit fiscal est une réponse de l'administration sur l'interprétation de la situation particulière d'une OIG au regard du droit fiscal. Pour demander un rescrit fiscal attestant qu'une OIG est bien d'intérêt général, elle doit remplir un dossier décrivant son activité et son modèle économique. Cette attestation reste ensuite valable tant que ces données n'ont pas subi de changements significatifs.

[256] S'agissant de cette 3ème condition, l'Administration fiscale a tendance à adopter une position restrictive. Dans les années suivant la parution de la loi Aillagon relevant significativement la contribution de l'Etat à l'abondement des dons, plusieurs questions ont été posées sur ce domaine aux pouvoirs publics. Ainsi, entre 2004 et 2007, les associations d'anciens combattants, et d'anciens élèves ont été exclues de la reconnaissance d'intérêt général. Source : Ré p. Reitzer : AN 27 juillet 2004, p. 5810 n°38660. CE 7 février 2007 n°287949 : RJF 4/07 n°386
Ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes suppose que les associations d'anciens élèves sont non concernés, …sauf si elles ont pour mission de favoriser des activités d'intérêt général s'adressant au plus grand nombre ; donc « Oui » si elles s'adressent à des élèves, car tout le monde à la capacité de devenir élève !, Oui aussi à l'association qui s'intéresse à une maladie orpheline, car on ne peut pas dire qui sera ou ne sera pas malade) mais dans un premier temps, cela avait été refusé.

[257] Celle-ci est caractérisée par le fait d'être porteur d'un espoir d'avenir meilleur pour tous : éducation et recherche, meilleure compétitivité économique, développement du capital culturel des Français, baisse du chômage, mieux vivre ensemble, participation à la vie politique et syndicale, etc.

[258] Depuis (au moins) 2001, les associations cultuelles sont listées dans l'article 200 parmi les organisations susceptibles de bénéficier du mécénat et de l'abondement de l'Etat. Elles ont attiré notre attention car leur cas permet de s'interroger sur l'étendue de la définition de l'intérêt général. En 2011 en effet, le débat sur la laïcité révèle que le concept de laïcité a évolué du droit de « liberté de conscience individuelle » au droit de « pratiquer sa religion », (c'est-à-dire de s'inscrire dans un collectif : ici, une communauté religieuse). La liberté de conscience concerne tout le monde, les religieux comme les non-croyants, les athées (etc.). Il s'agit donc d'une mission d'intérêt général. Permettre à chaque communauté de bénéficier de l'abondement de l'Etat pour financer les conditions d'exercice de son culte peut sembler plus étonnant. Ainsi, la présence des associations cultuelles au milieu de la liste des activités considérées d'intérêt général illustre que l'intérêt général ne semble pas s'être complétement affranchi de **l'intérêt collectif cher à la notion d'utilité sociale**. Ainsi, au même titre que les communautés religieuses, les communautés ethniques linguistiques et les communautés d'intérêt peuvent revendiquer une appartenance à des causes intérêt général.

l'intérêt général et de l'économie sociale et solidaire[259] peut aussi se poser. Nous voyons que la **notion d'intérêt général se cherche encore à la frontière entre intérêt communautaire** (d'une communauté religieuse par exemple), **intérêt collectif** (ESS ?), et **outil de politique publique**.

En regroupant tout type d'organisations œuvrant pour l'intérêt général (association, collectivité, musée, école, clinique, etc.), la notion d'intérêt général permet néanmoins dès aujourd'hui de se **rapprocher de la notion de *non-profit*** utilisée dans les pays anglo-saxons. Nous espérons que la définition des « OIG » que nous proposons sera fructueuse pour construire des bases de comparaison entre les deux approches de l'intérêt général, française et anglo-saxonne.

- *Les besoins des Organisations d'Intérêt Général (OIG)*

Nous avons vu que le modèle économique des OIG s'appuyait sur une économie plurielle associant des ressources privées (cotisation, ventes de produits et services), des transactions non monétaires (bénévolat, don et mécénat) et des subventions (subvention de fonctionnement, appel à projets, etc.).

En France, le développement de l'Etat-providence a limité le recours aux financements privés (don et mécénat) pour financer les OIG. Aujourd'hui cependant, l'équilibre financier de ces structures est durement affecté par la diminution des recettes de l'Etat qui dépendent des prélèvements sur les échanges marchands et les salaires.

En effet la capacité redistributive de l'Etat est affectée depuis plusieurs décennies par plusieurs phénomènes structurels cumulatifs :

- La multiplication des projets à financer : multiplication des causes d'intérêt général dans tous les secteurs : environnement, médecine, solidarité intergénérationnelle, précarité sociale, entretien du patrimoine et des monuments classés, etc. Nous avons vu que cette multiplication pouvait être rapprochée d'une situation d'anomie liée au passage progressif à un nouvel état du capitalisme.

- Le maintien d'un fort taux de chômage qui, s'il permet de limiter la perte de compétitivité de nos entreprises par la stagnation (voire la baisse) des salaires, appauvrit néanmoins l'Etat qui se montre incapable de taxer la valeur ajoutée qui profite pour l'essentiel au capital (qui, lui, se joue des frontières).

- le soutien par l'Etat de l'industrie, l'agriculture, les PME, l'innovation, la pêche, (etc.), face à la mondialisation (allégement de taxe, dispense de prélèvement, subvention directe ou indirecte via les mécanismes de redistribution au niveau européen), sans aucun engagement en retour des entreprises, et sans pouvoir compenser cet effort par une augmentation des prélèvements sur les autres secteurs de l'économie.

- La diminution des prélèvements suite aux crises financières à répétition (éclatement de bulles financières liées à l'Internet, à l'immobilier, aux dettes nationales, etc.)

[259] A cet égard, la récente décision de permettre aux groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) bénéficiant du label GEIQ, de pouvoir recevoir des dons à compter du 1er janvier 2010 (Loi n° 2008 1425 du 27 décembre 2008) nous semble significative.

Faute de ressources, les subventions diminuent. Les OIG qui dépendaient d'un modèle économique basé en grande partie sur la redistribution ne sont plus assurées de recevoir la totalité des budgets annuels nécessaires à leur fonctionnement.

Le développement des OIG et la formation de leurs salariés ne sont plus assurés, les projets sont réduits au *minimum*, les équipes sont progressivement réduites (cela est particulièrement visible dans le spectacle vivant comme le théâtre par exemple), de nombreuses petites associations sont obligées de supprimer l'emploi[260] qu'elles avaient réussi à pérenniser souvent après de très longues années d'effort.

Ces observations de terrain sont confirmées au niveau macroéconomique : le nombre de salariés du secteur associatif serait en diminution pour la première fois de son histoire (Archambault et Tchernonog, 2012, p. 6)[261]. Selon, ces auteures cette baisse des ressources serait d'autant plus importante que le financement public y exerce un effet de levier[262] et que l'accès aux financements publics passe désormais de plus en plus par des commandes publiques[263] auxquelles toutes les associations ne savent pas répondre. Pour compenser cette baisse, le secteur associatif aurait donc commencé à développer ses ressources privées[264], et pour commencer, les cotisations de ses membres.

La sollicitation du mécénat apparait donc vitale. Elle apporte par ailleurs d'autres avantages.

- De la flexibilité. Selon Virginie Seghers (2007, p. 36) « le budget du Ministère [de la culture] est pratiquement engagé à plus de 90% à partir du 2 janvier ». Dans ces conditions, la réactivité (achat d'œuvre réapparaissant sur les marchés de l'art par exemple) et les initiatives nouvelles sont difficiles.
- Une crédibilité. Ainsi Anne Bory (2008a, p. 482) a constaté que pour les subventionneurs « un dossier ne mentionnant aucun mécène privé [apparait] plus risqué pour la bonne utilisation des fonds publics ». En effet, « les services de mécénat des entreprises [prennent] habituellement grand soin de contrôler l'efficacité et la qualité des services sociaux fournis par les associations, ce que les services de la mairie n'[ont] pas le temps de faire. » En conséquence, « le soutien d'une entreprise [apparait] comme un gage de qualité ».

[260] « Plus de la moitié [des associations] n'emploient qu'un ou deux salariés à temps plein ou partiel » « Les associations employeuses concentrent l'essentiel des financements publics et privés, les associations sans salarié la plus grande partie du travail bénévole » (Archambault et Tchernonog, 2012, p. 3).

[261] Archambault, Edith et Tchernonog, Viviane « Repères sur les associations en France », mai 2012, http://cpca.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourdhui.pdf

[262] « Cette baisse est le signe d'un ralentissement important des ressources du secteur associatif. Le niveau et les formes de l'emploi salarié dans les associations sont en effet très liés au niveau et aux formes des financements publics. Non pas parce l'argent public injecté dans le secteur associatif s'y transformerait directement en emplois, mais parce que le financement public y exerce un effet de levier : un euro de financement public génère trois euros de budget associatif, notamment grâce à l'importance de la participation bénévole, au caractère non lucratif des associations et au niveau moindre des rémunérations du secteur. » (Archambault et Tchernonog, 2012, p. 6).

[263] « Les formes des financements publics ont connu d'importantes modifications : les financements de type subventions, qui représentaient un peu moins des trois cinquièmes de l'ensemble des financements publics en direction des associations, ont de plus en plus tendance à laisser la place à la commande publique [(appels d'offre notamment)]. » (Archambault et Tchernonog, 2012, p. 7).

[264] « Le développement des activités marchandes des associations, mais aussi les modifications structurelles du champ associatif – qui tiennent à une augmentation relative de la part des associations qui fonctionnent à partir d'une participation des usagers (petites, culturelles, de loisirs, associations de défense des intérêts économiques, de développement local …) – expliquent le processus de privatisation croissante du financement des associations. » (Archambault et Tchernonog, 2012, p. 7).

Les OIG ont donc actuellement en France besoin de mécènes pour financer les projets d'intérêt général.

2.2.2 Les organisations mécènes

Les organisations comme les individus sont libres de donner à qui ils le souhaitent. Dans un premier temps nous avons montré que les « Organisations d'Intérêt Général » (OIG), bénéficient cependant d'un cadre législatif spécifique qui encourage la générosité des individus et des organisations à leur égard. Nous allons voir maintenant plus précisément qui sont les organisations qui soutiennent ces OIG. Dans un second temps nous verrons ce que les organisations mécènes attendent de leur engagement auprès de l'intérêt général.

- *Qui sont les « organisations mécènes » ?*

Toute organisation a la possibilité de faire un don. Nous avons défini un périmètre pour définir les bénéficiaires de la générosité : les Organisations d'Intérêt Général (OIG). Il nous faut maintenant délimiter qui sont les mécènes étudiés dans cette recherche. Notre terrain d'étude est le mécénat aujourd'hui en France et **nous souhaitons prendre en compte toutes les organisations susceptibles de s'engager dans une action de mécénat en faveur de l'intérêt général**.

Si toutes les organisations peuvent faire un don, dans une première analyse, nous pouvons cependant raisonnablement **sortir du périmètre des « organisations mécènes »** : 1/ les organisations publiques (collectivité, etc.) dont le mode d'échange privilégié est la redistribution et dont la relation aux projets d'intérêt général se concrétisent par l'attribution de subventions ; et 2/ les OIG elles-mêmes qui, si elles peuvent soutenir par des dons des projets et des organisations, le font dans le cadre de leur activité d'intérêt général[265].

Nous avons vu par ailleurs que les OIG bénéficiaires du mécénat se définissent en miroir des organisations lucratives qu'elles ne doivent pas concurrencer (voir la règle des 4P, note 242, p. 55). Ainsi à la différence d'une OIG, une « organisation mécène » serait donc une organisation qui permet à ses propriétaires (ses actionnaires notamment) de vivre de son activité et si possible d'accroître leur patrimoine. Pour ces organisations, le don constitue donc logiquement un **appauvrissement** (même relatif).

Nous définirons donc l' « organisation mécène » comme toute **organisation qui exerce une activité sur un marché concurrentiel et qui a une gestion intéressée**, et qui est engagée auprès de l'intérêt général dans une relation de mécénat.

Notre définition de l'« organisation mécène », **à ce stade**, intègre potentiellement aussi bien les **entreprises capitalistes**, que les **organisations non capitalistes de l'ESS**[266] (hors OIG : par exemple des associations lucratives, des Scop[267], etc.). En ce sens, nous approchons l'organisation mécène plutôt comme un nœud de contrats[268] dont l'objet est la **production de profit** pour les propriétaires, en

[265] Elles ne bénéficient par ailleurs pas des mêmes avantages fiscaux, étant déjà elles-mêmes exonérées de l'impôt.

[266] Voir p. 57.

[267] Sociétés coopératives et participatives

[268] Néanmoins, plus loin dans notre argumentation, nous verrons que pour expliquer comment l'organisation mécène accède aux retours attendus de son engagement, nous aborderons la firme comme une « **entité** », au sens de Biondi, 2007, capable d'affirmer une personnalité et de revendiquer des valeurs pour elle-même.

gardant à l'esprit cependant que le rapport au profit puisse être différent selon qu'il s'agisse d'une entreprise actionnariale classique, ou une des structures de l'EES. Il est en effet utile de distinguer ces deux types d'organisation mécène selon leur rapport au profit. Huybrechts, Mertens de Wilmars et Xhauflair (2006, p. 72) nous apprennent en effet que « la distinction conceptuelle entre les organisations d'économie sociale et les entreprises classiques résidera toujours dans la configuration des droits de propriété et dans **l'appréhension du profit**, **comme moyen d'un côté et comme finalité de l'autre** ». Ainsi l'utilisation des profits pour une Scop, ou une association lucrative, passera plutôt par les salaires, alors qu'elle passera plutôt par la rémunération du capital pour une SA. Les organisations mécènes pourront ainsi être classées selon que la gestion intéressée correspond à une **finalité de moyen,** pour remplir un objectif social, ou qu'elles aient pour unique objectif un **enrichissement privé**.[269]

Compte tenu de la **diversité des statuts juridiques possibles**, nous choisirons de préférence le terme de « **organisation mécène** » Néanmoins, parfois, pour la clarté de nos exemples et notamment lorsqu'il s'agira d'illustrer la dimension « intéressée » des organisations mécènes, nous choisirons de focaliser notre attention sur **l'intérêt au sens marchand** et nous utiliserons le terme d' **« entreprise mécène ».**

- *L'engagement des organisations mécènes en faveur de l'intérêt général*

Il existe une multitude de « motivations » poussant les organisations mécènes à s'intéresser à l'intérêt général.

Des listes « à la Prévert » de ces motivations sont proposées dans tous les ouvrages et enquêtes destinés aux professionnels[270]. Ces listes abordent tout d'abord uniquement le mécénat des entreprises capitalistes. Cet engagement en faveur de l'intérêt général y est présenté comme une démarche rationnelle, raisonnée, d'« intérêt bien compris » de l'entreprise. Elle donne l'impression que le mécénat est orienté vers des objectifs précis. Elle nous semble présupposer que l'entreprise à une vision claire de son engagement envers la Société et l'intérêt général. Ces points ne sont pas vérifiés (Gombault, Morel et Livat-Pécheux, 2012, p. 85 et 86). Par ailleurs, conçues de façon empirique à partir du terrain, ces listes nous paraissent faire des regroupements arbitraires[271]. Dans les rares travaux académiques sur la motivation des entreprises mécènes, cette question est également

[269] Dans tous les cas, nous nous plaçons dans la perspective d'une entreprise privilégiant un engagement de long terme impliquant les parties prenantes tel que décrit par Edward Freeman (1984). En effet les entreprises qui cherchent uniquement à maximiser la richesse de leurs actionnaires ont une tendance à exacerber des comportements court-termistes ce qui nous semblent peu compatibles avec la pratique du mécénat.

[270] Par exemple l'enquête « Le mécénat d'entreprise en France » (Admical-CSA, 2012) propose le découpage suivant :
1/ contribuer à l'intérêt général, être solidaire (57%) ; 2/ améliorer et valoriser l'image de votre entreprise (31%), 3/ construire des relations avec les acteurs du territoire, les parties prenantes de l'entreprise (26%) , 4/ valoriser le métier de votre entreprise, lui donner du sens (14%) ; 5/ fédérer, attirer, fidéliser les collaborateurs (9%) ; 6/ développer l'innovation, la créativité dans un secteur lié à celui de votre entreprise (7%). Enquête réalisée auprès de 239 entreprises mécènes de plus de 20 salariés. Deux réponses étaient possibles
Pour le mécénat culturel cette enquête met en avant d'autres motivations (N=106 entreprises, deux réponses *maximum)*: 1/ forger ou renforcer l'identité de l'entreprise, avoir une démarche de communication originale(35%) ; 2/ participer à l'attractivité d'un territoire (31%) ; 3/ le goût personnel du dirigeant ou l'histoire de l'entreprise (26%) ; 4/ sensibiliser les collaborateurs à l'art, développer leur créativité, ou leur offrir un cadre de travail agréable (12%) ; 5/ la possibilité de rencontrer ses pairs, de tisser ou d'entretenir des liens business (11%).
Il est intéressant de noter que les entreprises mécènes auraient donc des motivations différentes selon leur domaine d'engagement. Dans le domaine de la culture, elles auraient ainsi, par exemple, des motivations qui ne recoupent pas celles de l'ensemble des entreprises interrogées. Nous notons par ailleurs que cette enquête n'aborde pas les motivations spécifiques aux entreprises engagées dans le domaine de l'environnement, de la solidarité ou du sport, par exemple.

[271] Dans l'exemple en note 270, par exemple, l'« histoire de l'entreprise » est associée aux « goûts personnels du dirigeant ».

abordée sous forme de « listes » [272] (Kosianski, 1992 ; Kotler et Scheff, 1997 ; Piquet et Tobelem, 2004, p. 5-6). Il est aussi possible de se référer aux travaux abordant un point en particulier (la diminution des coûts d'agence, la fidélité, l'image de l'entreprise, la relation client, la création de champs de possible, etc.)[273], ou un domaine d'activité spécifique (celui des Arts par exemple[274], etc.) mais ils offrent une vue parcellaire qui ne permet pas d'appréhender l'engagement mécène de l'entreprise dans sa complexité[275].

Pour une approche plus globale des attentes des mécènes[276], Porter et Kramer (2002)[277] peuvent être pris comme référence[278]. Compte tenu des différences avec la philanthropie anglo-saxonne (cf.

[272] Kosianski (1992) consacre plus de 100 pages (p. 340-443) à lister les retours attendus du mécénat d'entreprise. Il relève notamment un besoin de séduction pour s'intégrer, s'implanter, s'affirmer ou attirer, motiver, vendre, et faire acheter (ersatz de publicité pour les sociétés interdites de publicité, luxe, alcool et cigarette, grande distribution, améliorer la relation commerciale avec des partenaires publics etc.)

Plus récemment, Sylvère Piquet et Jean Michel Tobelem, (2004 p. 5-6) proposent la liste des motivations suivante : 1/ renforcer la notoriété de l'entreprise, à travers son implication dans un événement ; 2/ construire une image institutionnelle propre à la firme ne se limitant pas à son activité à ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses consommateurs potentiels mais impliquant tous les interlocuteurs sans exception ; 3/ sortir de l'anonymat, se faire connaître et reconnaître comme une personnalité indépendante des marques et des produits qu'elle vend ; 4 / construire une relation originale avec toutes les « parties prenantes » (*stakeholders*), notamment la communauté-témoin qui jouit d'une place privilégiée ; 5/ montrer sa parfaite insertion dans le tissu social grâce à une stratégie du service rendu et des actions perçues comme un atout pour la communauté ; 6/ bâtir une réputation à travers une relation forte et durable avec toutes les parties prenantes ; 7/ développer la cohésion du personnel, la mobilisation interne ; 8/ créer une culture d'entreprise, en s'appuyant sur la mobilisation des personnels, soutenue et légitimée par la notoriété, l'image et la réputation institutionnelle de l'entreprise ; 9/ valoriser l'image patronale.
Pour mémoire Sylvère Piquet, fait partie de l'Union des Annonceurs (UDA) ; il a écrit *Sponsoring et mécénat, la communication par l'événement*, Vuibert gestion, 1985.

Enfin pour Kotler and Scheff Bernstein (1997 ; p. 175), par exemple, les entreprises contribuent à atteindre leurs objectifs stratégiques en s'associant avec des organisations artistiques. Faire connaitre son soutien aux arts dans l'environnement de l'entreprise contribue à attirer et conserver les talents, et notamment les personnels les plus éduqués. Il contribue aussi à la bienveillance entre les clients, mais aussi entre les clients et les employés. En soutenant les arts, les entreprises ajoutent un élément humain à leur « *image corporate* ». En se liant ainsi au paysage artistique, elles gagnent en visibilité et améliorent leur image.

[273] Ainsi par exemple, l'engagement des salariés, et des fournisseurs, permet de diminuer les coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Celui des clients contribue à leur fidélité (voir Mowen et Minor, 1998 et Laurent, 1992). L'image d'entreprise responsable, en lien avec la Société concourt par ailleurs à la création d'un capital immatériel (Edvinsson et Malone 1999) (notoriété, réputation, image de marque, etc.), donc à la valeur du capital détenu par les actionnaires, etc. Pour la relation client on se référera à la thèse de Jacqueline Winnepenninckx-Kieser (2008). Le don et contre-don ont aussi été analysé dans le cadre de l'émergence de partenariat (Renault/ Nissan) comme outil concourant, par la connaissance mutuelle des partenaires, à la cristallisation d'un champ de possibles (Masclef, 2004)

[274] Cf. la thèse (non publiée) de Catherine Morel (2003) : *The evolution of corporate support of the arts in France*. Dans le domaine des Arts elle a observé que « les valeurs personnelles des dirigeants et le renforcement de réseaux d'influence demeurent les deux motivations majeures des entreprises mécènes des arts. »

[275] Au sens d'Edgar Morin (1995).

[276] Nous notons ici l'approche intéressante du mécénat abordée sous l'angle de la « diplomatie d'entreprise », avancée (avec prudence) par Catherine Morel (2005b) lors du colloque « Mécénat et Management : une rencontre insolite » (colloque organisé en 2005 par la mission mécénat du ministère de la Culture et de la communication) mais, à notre connaissance, non développée dans le contexte français.

[277] Porter et Kramer (2002) distinguent :
1/ **Les obligations envers la communauté** [*communal obligation*] (Porter, 2002, p. 13) Projets soutenant des associations citoyennes (sociales, éducatives, environnementales, culturelles,..). Ces causes valorisent l'entreprise sous l'angle de la responsabilité sociale et répondent à son désir d'être une « bonne citoyenne ».
2/ **La construction de la bienveillance** [*goodwill building*]. Projets améliorant les relations avec les parties prenantes. Elles sont soutenues par les parties prenantes dans une perspective de donnant-donnant, qui est souvent utile pour le business de l'entreprise (« *often necessitated by the* quid pro quo *of business* »).
3/Le don « stratégique » [*strategic giving*] concerne des projets choisis selon l'environnement concurrentiel de l'entreprise et utile pour sa compétitivité. Cette 3ème catégorie de projets correspond à la **valorisation stratégique des deux premiers types d'attente** et vise une valeur ajoutée pour l'entreprise. Elle est l'objectif « stratégique » à atteindre selon Porter et Kramer. (Les « stratégies » de mécénat sont étudiées dans notre partie consacrée à la valorisation amont du mécénat, Partie I : Chapitre 1 : 2.3.2, p.75.)

[278] Des travaux plus anciens comme ceux de Burlingame et Young (1996) proposaient 4 modèles de mécénat : « *neoclassical* », « *political* », and « *stakeholder* » (mécénat supposant un engagement sur le long terme et repris dans la littérature sous la dénomination de « *strategic giving* ») et « *altruistic* » (mécénat plus opportuniste lié à la possibilité d'utiliser des surplus de ressource de l'entreprise).

« Distinctions entre la France et les Etats-Unis. », p. 45), nous proposons d'adapter la classification que ces auteurs proposent et de retenir les 2 postures[279] d'engagement suivantes :

- **Les engagements « traditionnels »** [280] qui visent la création de lien sur le long terme (Porter parle de « construction de la bienveillance ») et **privilégient les relations** avec les parties prenantes.

- **Les engagements « responsables »** [281] qui ciblent des projets citoyens et responsables aux côtés de l'Etat et des OIG pour **répondre aux attentes et besoins** de la Société.

L'engagement **« traditionnel »** (cf. annexes) permet de développer des liens avec les parties prenantes **externes** et **internes**.

En direction des parties prenantes externes, le mécénat permet à l'entreprise de **développer ses réseaux** en renforçant les liens forts et multipliant les liens faibles (Granovetter, 1973, 2005). L'accès aux réseaux du bénéficiaire lui permet notamment de **toucher de nouveaux publics** et **d'approcher les institutionnels dans un cadre protégé** (cadre légitime protégeant du soupçon de trafic d'influence). L'exploitation des trous structuraux (Burt, 1992) permet d'accéder à des opportunités (Hansen, 1999) et des **relations utiles**, de **mettre en relation** et de créer des **liens de réciprocité** (bénéficier de « retours d'ascenseurs » par exemple) (Ferrary et Pecqueux 2004). Un réseau bien intégré entre institutionnels, OIG et entreprises permet aussi à l'entreprise d'être plus attractive sur son territoire (Raveyre, 2009) notamment vis-à-vis de la **classe créative** (Landry, 2000 et Florida, 2002). L'accès à ces retours espérés nécessite cependant de construire une **visibilité** qui s'appuie notamment sur une bonne **réputation**, des **normes et valeurs communes** ainsi que sur une « culture partie prenante » (Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Josserand, 2001 ; Jones, Felps et Bigley, 2007), qui lui confère la **légitimité**[282] d'une « **entreprise morale** ». Les avantages fiscaux et leur promotion auprès des entreprises et des OIG, participent selon nous de cette approche traditionnelle en organisant un **discours à trois entre Etat, entreprises et OIG**. La posture « traditionnelle » du mécénat met donc en scène l'image de l'entreprise et sa notoriété pour créer, entretenir ou développer un réseau de relations reposant sur des relations **interpersonnelles**. Ces réseaux permettent à l'entreprise **d'avoir accès à des opportunités de développement**. Pour développer ces réseaux, le mécène doit cependant asseoir son action dans la **légitimité** (Gabriel et Cadiou, 2005).

[279] Nous ne chercherons pas à classifier les projets selon les objectifs de l'entreprise (approche plutôt anglo-saxonne) mais plutôt à identifier ses différents types d'engagement ou les « **postures** » (attitude extérieure et intérieure d'une personne physique ou morale en vue d'un certain but) -types qu'elles adoptent vis-à-vis du mécénat.

[280] La posture correspondant au type d'engagement « traditionnel » proposé ici ne suppose pas une approche gagnant-gagnant (comme dans la seconde proposition de Porter) qui correspond plutôt à une approche anglo-saxonne.

[281] La posture « responsable » correspond à la première catégorie de Porter, mais non dans le sens de dette ou d'obligation envers la communauté (ce qui est une approche plutôt anglo-saxonne), mais plutôt d'utilité sociale. Nous avons tenu compte ici aussi de la place de l'Etat-Providence en France pour tout ce qui concerne les projets d'intérêt général. Nous l'avons placée en second, compte tenu de l'émergence somme toute récente de la problématique RSE, qui est encore souvent perçue en France plutôt comme un coût que comme un investissement.

[282] « La légitimité est une perception généralisée ou une supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées à l'intérieur d'un système construit socialement de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ». (Suchman, 1995, p. 574). Selon Parson (1960, p. 175 et suivantes) analysé par Jacob Atangana-Abé (2005, p. 47), la légitimité est le lien entre valeurs, institutions et collectivités. « La légitimation est le lien fondamental entre les valeurs d'un individu (la composante internalisée de sa personnalité) d'une part, et le cadre institutionnel qui détermine la structure des relations sociales, d'autre part ». Sur ces bases, Cadiou, Morvan et Gabriel (2005) ont proposé un modèle qui rendre compte du système complexe fait d'intérêts multiples, divers et parfois contradictoires qui fonde la **légitimité d'une organisation**.

En interne, le mécénat des entreprises contribuerait à la réciprocité discrétionnaire à la base de l'***Organizational Citizenship Behavior*** **(OCB)** du salarié (Blau, 1964 ; Akerlof et Yellen, 1986 ; Organ, 1988 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson, 1996). Le mécénat contribuerait ainsi à **impliquer** et **fidéliser** le salarié, au-delà du contrat explicite qui le lie à l'entreprise. Par la mise en scène de valeurs, le mécénat participerait aux calculs moraux qui sous-tendent la **mobilisation de soi** (Lechien, 2002). En permettant de **diffuser les valeurs** de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci, le mécénat concourrait par ailleurs à la bonne image de l'entreprise et de ses salariés (Rozier, 2001). L'accompagnement de la générosité des salariés, donnerait à ceux-ci le sentiment **d'être reconnus** par leur entreprise (Denoit, 2002). Ainsi, au-delà du développement ou de l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles, les programmes de salariés-bénévoles donneraient aux salariés une **vision positive** de leur entreprise, de leurs dirigeants et de leur propre travail (Bory, 2008a). Enfin, le mécénat permettrait de diffuser auprès des autres salariés un **référentiel d'autonomie et de flexibilité**, qui promouvrait les modes **d'organisation adhocratique et organiques** (Chiapello, 1998) favorables à l'innovation, à l'autonomie et à la responsabilisation.

L'engagement « responsable » (voir annexes) concerne deux types d'acteurs : les **entreprises** et leurs **dirigeants**.

Les entreprises attribuent leur engagement à leur responsabilité **éthique et discrétionnaire**[283] (Carroll, 1979, 1991, 1999 ; Reynaud et Roques, 2007). La prise de conscience de la responsabilité sociale des entreprises (Ballet et de Bry, 2001 ; Acquier et al. 2005)[284] remonterait au XIXème siècle et elle se serait développée suite aux **grandes catastrophes des années 1970,** et au besoin des entreprises **d'ancrer leurs moyens de production** lourds (hommes et machines) **dans des territoires** (*NEC*452-459 ; Villette, 2005). A l'origine, la mise en avant volontaire de cette responsabilité sociale visait l'attachement des salariés et permettait de démontrer la capacité d'autocontrôle de l'économie. La prise de conscience dans les années 1990 (Salmon, 2002) de la possibilité pour les entreprises de participer à la Société civile a contraint les grandes entreprises à s'engager dans une démarche **défensive** de **Responsabilité Sociale des Entreprises ou RSE** (Porter et Kramer, 2006) qui a été bientôt **institutionnalisée**[285] afin de leur assurer un avantage concurrentiel (en écartant, par exemple, le comportement opportuniste de passagers clandestins[286]). Cette **intégration** de la responsabilité sociale éthique dans la responsabilité légale[287] des entreprises conduit aujourd'hui les entreprises à concevoir et mettre en œuvre une **RSE**

[283] Selon Archie Carroll (1979, p 500), « l'histoire suggère une prise en compte précoce des dimensions économiques et légales et plus récemment des aspects éthiques et discrétionnaires. » Il parle aussi de responsabilité *volitional*, c'est-à-dire « de son propre gré ». Dans d'autres articles (1995), Archie Carroll parle de « responsabilité philanthropique ». Il s'en explique en 1999 : « I reoriented the discretionary component as involving voluntarism and/or philanthropy, because this seemed to be the arena from which the best examples of discretionary activities came. » (Carroll, 1999, p286)

[284] Sur les origines du concept de responsabilité sociale voir Heald (1961, 1970) et Bowen (1953). Sur Bowen, voir Igalens et Benraiss (2005)

[285] Institutionnalisation que l'on retrouve à travers un discours dominant et normatif (proposition de la norme ISO 26000, par exemple)

[286] Voir « La RSE constitue tout d'abord une opportunité de gagner de nouveaux marchés (le respect de principe de la RSE étant exigé par les dossiers d'appels d'offres publics et privés) » Source : « La RSE comme opportunité de développement des entreprises » par Corinne Cuenca et Isabelle Vaugon 09/01/14, disponible en ligne sur : < http://www.fidal-avocats-leblog.fr/2014/01/la-rse-comme-opportunite-de-developpement-des-entreprises/>

[287] Le reporting RSE est obligatoire en France pour les sociétés de plus de 2000 salariés depuis la parution au JO du décret du 26 avril 2012.

En avril 2013 la Commission européenne a présenté une proposition de modification de la législation comptable en vigueur, afin d'accroître la transparence des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cette modification obligera les entreprises de plus de 500 salariés à publier, dans leurs rapports annuels, des informations "sur leurs politiques, les risques liés et les résultats obtenus en ce qui concerne les questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption,

stratégique visant l'attachement des salariés, des opportunités d'affaires et à concurrencer les organisations de l'ESS (Lamarche 2009 ; Huybrechts, Mertens de Wilmars et Xhauflair, 2006). Dans ce contexte, le **mécénat se retrouve la seule marge de manœuvre éthique encore du ressort de la responsabilité discrétionnaire de l'entreprise**. Ainsi, la RSE a perdu son côté entièrement discrétionnaire et le mécénat reste la seule action réellement authentique capable de distinguer les entreprises entre elles. Le mécénat acquiert donc une légitimité susceptible **d'ancrer l'authenticité** d'une démarche RSE en mettant en avant la **réalité qui sous-tend le discours de l'entreprise**. Dès lors les motivations d'ordre « responsable » des entreprises mécènes permettraient de (ré)ancrer la politique RSE dans une démarche éthique et discrétionnaire[288].

Les dirigeants participent également de l'engagement « responsable » des entreprises. En effet, leurs valeurs (Meglino et Ravlin, 1998 ; Rokeach, 1973) et convictions personnelles (Huybrechts, Mertens de Wilmars et Xhauflair, 2006 ; Gond et Mullenbach, 2004) influencent leur management et leur vision de l'entreprise (DiMaggio, 1988 ; Elkington, 1998 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Cette influence est particulièrement prononcée chez les « **entrepreneurs de morale** » (Becker, 1985 ; Glazer et Glazer, 1998 ; Rowley et Moldoveanu, 2003 ; Buisson, 2005 ; Paradas, 2006 ; Bory, 2009b) qui contribuent à des prises de conscience et créent de nouvelles normes sociales. Parmi ces **leaders d'opinion de la morale** entrepreneuriale, les tenants d'une « ***venture philanthropy*** » (voir encadré ci-après) s'inspirent des méthodes qui ont fait leur succès dans le monde des affaires pour promouvoir une nouvelle approche de la philanthropie. Ce mouvement se veut une critique du manque de transparence et de l'inefficacité des grandes fondations américaines. Il est porté en France par de jeunes entrepreneurs ayant fait fortune et qui veulent transformer la Société en lui apportant leur **savoir-faire en développement de projets**.

Développement de la v*enture philanthropy*

Les millionnaires, nés des *success-stories* de l'informatique (dans les années 1980) et de l'Internet (fin des années 90) et nourris au « *venture capitalism* », sont en train de développer une nouvelle approche de la philanthropie : la « v*enture philanthropy* ».

Nicolas Guilhot (2004) fait un parallèle entre les « barons voleurs » (Ford, Carnegie, Rockefeller) et « Bill Gates », dont les pratiques commerciales furent maintes fois condamnées, mais qui a créé en 1999 une fondation éponyme dotée de 5 milliards de dollars. Ces entrepreneurs veulent apporter à la Société civile les modèles entrepreneuriaux qui ont fait leur fortune.

Marc Abélès (2002) est allé à la rencontre de ces philanthropes créateurs de start-up qui veulent dépasser la « vieille » philanthropie par une « nouvelle » philanthropie sur le modèle du capital-risque. Il a caractérisé la v*enture philanthropy* par une volonté **d'expérimenter de nouvelles approches plus efficaces**, une attention particulière à la **mesure des résultats obtenus** et la comparaison avec d'autres projets, un finan**cement orienté avant tout vers le développement de la structure**, un **engagement financier de long terme** jusqu'à l'obtention d'une autonomie

ainsi que de diversité dans la composition des conseils d'administration ou de surveillance ». Source : http://www.actu-environnement.com/ae/news/reporting-rse-proposition-obligation-europenne-18319.php4

Voir également la *proposition de résolution européenne* sur la publication d'informations non financières par les entreprises, présentée par Mme Danielle Auroi le 8 janvier 2014 et qui reprend la proposition de réduire la limite à 500 salariés http://www.assemblee-nationale.fr/14/europe/resolutions/ppe1688.asp

[288] Ainsi Olivier Tcherniak, le président d'Admical, déclarait en 2010 « Si, la communication et la RSE sont la voile d'un bateau, le mécénat est la quille ». « La RSE n'est pas dans un premier temps dans l'intérêt général, c'est avant tout un avantage concurrentiel et c'est donc un engagement pérenne, c'est différent du Mécénat qui lui se réfère à la réalité, racine, lien avec le sol » (source : Allocution d'Olivier Tcherniak, 2010 : Présentation des «chiffres clés du mécénat d'entreprise 2010 » dans les locaux de la RATP , le 11 octobre 2010)

financière de celle-ci, une **implication i**mportante des mécènes, notamment **à titre personnel** (conseils, mises en relation, etc.).

Comme c'est en général le cas dans la philanthropie américaine (cf. p. 45), ces initiatives individuelles présentent un intérêt direct (de type « posture traditionnelle », voir ci-dessus). Marc Abélès (2009) montre comment le « *Community-building* »[289] prôné par les fondateurs de fondations « communautaires » offre des **avantages socioprofessionnels** qui expliquent selon lui l'engouement des *dot-comers* de la Silicon Valley : « Plutôt que de créer sa fondation privée, on préfère participer à une **entreprise collective** : cela crée la possibilité de se rencontrer et d'accroître son réseau relationnel »[290].

Dans Seghers (2009, p223-224) Joseph Zimet[291] considère que la v*enture philanthropy* introduit une **critique** radicale des pratiques traditionnelles des fondations américaines dénonçant « notamment le manque de résultat et l'incapacité à mesurer les performances sociales de leurs actions »[292] ; cette critique correspond à une remise en cause « subtile » de l'« opacité des fondations » et de la « culture de discrétion » de celles-ci. La *venture philanthropy* propose aussi d'investir de façon responsable les 95% de fonds qui sont actuellement placés à 5%[293] (par exemple, en évitant de polluer en plaçant ses fonds dans des sociétés pétrolières). Il note que « la critique est issue du grand public » et d'observateurs qui ont relevé le « manque absolu de transparence de ces institutions » pourtant « subventionnées par des avantages fiscaux ».

Cette approche se développe aussi en France. Ainsi, à l'occasion de la nomination en juin 2013 de Arnaud de Ménibus, « pionnier de la *venture philanthropy* en France »[294] au conseil d'administration de l'Admical, Olivier Tcherniak, Le Président sortant de l'association, déclarait « Le mécénat est non seulement une ressource nécessaire pour les associations et tous les acteurs de l'intérêt général, mais il est aussi à l'origine d'un nouveau modèle français, où entreprises et philanthropes apportent bien plus qu'un soutien financier aux projets : ils **décèlent et accompagnent l'innovation sociétale**, avec le concours des pouvoirs publics. »

De fait, juste avant la crise des subprimes, en 2007 un responsable du *family office*[295] d'une grande société de Gestion de patrimoine[296], observait que son service voyait arriver « ceux qui ont bénéficié de la création importante de richesse dans le monde ces 4 dernières années », « une nouvelle génération de personnes entre 40 et 50 ans, à la **démarche entrepreneuriale**. Ils veulent s'impliquer dans des projets et trouvent dans l'entraide une activité plus passionnante que le golf. »

[289] Les exemples développés par Marc Abélès sont ceux de, l'Entrepreneur's Foundation (créée par Gib Myers, le dirigeant de l'une des plus importantes firmes de capital-risque de la Silicon Valley) ou encore de la Silicon Valley Social Venture Fund.

[290] Il serait de même probablement intéressant d'étudier les clubs de mécènes qui fleurissent partout en France sous l'angle de vue des entrepreneurs de morale et de la *venture philanthropy*.

[291] Joseph Zimet est un spécialiste de la philanthropie américaine qui anime un séminaire sur les fondations internationales à Sciences Po Paris. Il a écrit un essai intitulé : *Les ONG : De nouveaux acteurs pour changer le monde*, éditions Autrement, 2006

[292] On retrouve cette critique lorsque Warren Buffet met en avant les frais de gestion de la fondation Gates (3%) par rapport à celle de la Fondation Rockefeller (27%) (Source : Seghers 2006, p38)

[293] Voir la notion de « *5% payout »* aux USA, dans les annexes consacrées aux comparaisons internationales.

[294] « Après une carrière dans la banque et l'immobilier, l'ancien patron de Cogedim, Arnaud de Ménibus, crée en 2009 le fonds de dotation « Entreprendre & + », et en 2011 la société d'i*mpact investing* « Investir & + ». Ces deux structures ont pour vocation d'encourager le développement et le rayonnement de l'entrepreneuriat social, par l'accompagnement d'entrepreneurs porteurs de solutions innovantes pour le traitement de problématiques sociales ou sociétales, et le financement d'entreprises à fort potentiel d'impact social, et économiquement pérennes. Son élection au conseil d'administration consacre l'ouverture d'Admical à la diversité des formes d'engagement privé en faveur de l'intérêt général. » Source : communiqué Admical du 24/6/13 : http://www.admical.org/fullarticlepage.asp?newsID=3735&public=true&contentid=112

[295] Un Family Office a pour mission d'offrir des services de gestion de fortune globale aux familles qui souhaitent faire fructifier leur patrimoine et le transmettre aux générations suivantes. (Source : Société Pictet)

[296] « Les banques veulent accompagner le boom de la philanthropie » article paru dans Bilan.ch le 10/10/2007. http://archives.bilan.ch/BI/BILAN/2007/article-2007-10-88/la-philanthropie-c-est-comme-une-drogue

En 2009, Yves Sabouret, président de la Fondation de France notait quant à lui que le profil des donateurs est en pleine évolution. « Nous voyons apparaître de **nouvelles catégories de fondateurs**, jeunes, riches, qui veulent faire profiter de leur réussite exceptionnelle » [297].

L'Admical voit chez les tenants de la *venture philanthropy*, les porteurs de **l'innovation sociétale**. Ils ont une **influence** sur de nombreux chefs d'entreprise, sur les professionnels du mécénat et sur les grandes organisations finançant[298] la philanthropie dans le monde, comme l'atteste le développement du ***mission related investing*** et de l'***impact investing*** montrant le lien direct entre ces entrepreneurs de morale, les idéologies et pratiques qu'ils diffusent, et la **collecte et la distribution** des fonds de la générosité.

Les entrepreneurs de morale, la *venture philanthropy* et l'*Impact investing* correspondent à une approche nouvelle, plus « partenariale » du mécénat d'entreprise.

Enfin, en ancrant la démarche de l'entreprise dans une conviction intime du dirigeant, celui-ci montre une volonté authentique de s'investir auprès de la Société civile.

Il ressort de cet examen que les motivations des entreprises pour l'intérêt général se situent **au croisement des besoins de 2 types d'acteurs** : les individus et l'entreprise. Ainsi, pour les salariés, la générosité de l'entreprise participe à l'identité de leur entreprise, au contrat implicite qui les lie (OCB), et éventuellement à leur réalisation personnelle. Pour le dirigeant (éventuellement « entrepreneur de morale » et tenants de la « *venture philanthropy »*), le mécénat est un moyen de promouvoir ses idées et ses valeurs ; il lui permet aussi d'entretenir ses réseaux (opportunité d'affaires, mobilité, etc.) et d'affirmer ses valeurs, incarnant ainsi celles de l'entreprise. Pour l'entreprise, en tant qu'entité ayant sa propre personnalité à mettre en avant, l'engagement en faveur de l'intérêt général est un moyen d'animer des réseaux permettant d'accéder à des opportunités d'affaires, recruter des collaborateurs, fidéliser les clients et fournisseurs, etc. C'est aussi une preuve de l'authenticité de sa politique RSE et un outil de fidélisation, d'autonomisation et de responsabilisation des salariés à travers la mise en partage de valeurs et une identité d'entreprise positive (favorisant la baisse des coûts d'agence, la promotion d'une organisation organique ou adhocratique propice à l'innovation et au fonctionnement par projet, etc.)

Ce croisement des intérêts des acteurs impliqués dans le mécénat a 2 dimensions :

- **Développement/renforcement des liens** avec les parties prenantes secondaires (réseaux, institutions, Etats, etc.) et primaires (salariés, fournisseurs)
- **Ancrage/authenticité** de l'entreprise : personnalité, identité, valeurs, etc.

[297] Source : « Le mécénat échappe à la crise et se professionnalise », *Les Echos* n° 20569 du 09 Décembre 2009 http://www.lesechos.fr/09/12/2009/LesEchos/20569-13-ECH_le-mecenat-echappe-a-la-crise-et-se-professionnalise.htm

[298] Ces nouveaux philanthropes ont aussi une influence sur les grands fonds philanthropiques habitués aux *Sustainable and Responsible Investments* » (SRI). Ceux-ci réfléchissent maintenant à développer une approche de type « *Impact investment »* privilégiant une recherche de retour social. Le « *Mission Related Investing* » (MRI) désigne ainsi la prise en considération de la mission des organisations dans lesquelles sont investis les fonds d'une fondation.
Source : Rapports de Imbert et Knoepfel *: How leading European foundations use their investments to support their mission and the greater good*, for Mistra, the Swedish Foundation for Strategic Environmental Research (2011) et *Putting mission investing to work*, *Outcomes of the 2nd European Foundations Meeting on Mission Investing* (2012).

Le mécénat offre ainsi de larges potentialités et **cristallise autour de lui l'envie des salariés et du dirigeant et les attentes de l'entreprise**. Le soutien de l'intérêt général bénéficie par ailleurs aujourd'hui d'une dynamique récente qui met en avant les comportements éthiques d'un certain capitalisme, et bénéficie en France d'un repositionnement de l'Etat en faveur du mécénat (cf. p. 42). Mais comment mesurer précisément les retombées capables de justifier un don d'entreprise ? Pour Jerome Himmelstein, l'auteur de *Looking Good and Doing Good*, la reconnaissance de la Société civile[299] à l'égard des entreprises qui s'engage en faveur de l'intérêt général donne aux entreprises « un avantage **subtil mais réel** », il pointe néanmoins la **dimension intangible et diffuse** des retombées possibles du mécénat : « le mécénat insère les entreprises dans un réseau de relations dont elles ne peuvent exiger de résultats tangibles, si ce n'est une reconnaissance et une compréhension diffuses ». (Himmelstein, 1997, p. 146)[300].

En situation concurrentielle, malgré l'incertitude sur les retombées de l'engagement, une **entreprise ne peut pas se permettre de laisser en jachère un avantage** perçu comme bien réel. Elles se tournent donc vers les OIG. En effet, les OIG sont des organisations qui ont un savoir-faire et sont **reconnues pour porter des projets d'intérêt général**. Ces OIG bénéficient de l'engagement des personnes qui proposent leurs dons et leur bénévolat, du relais des medias et du soutien de l'Etat qui encourage à la générosité à leur encontre. Elles possèdent par ailleurs une personnalité morale permettant de contractualiser des engagements réciproques. Enfin, et ce n'est pas neutre, elles sollicitent les entreprises et proposent des projets.

De leur côté, nous l'avons vu, les OIG recherchent des financements pour leur activité d'intérêt général et se tournent vers les entreprises.

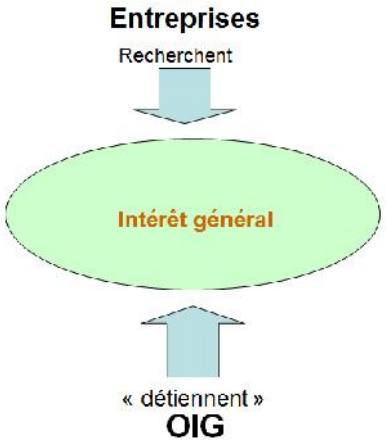

Figure 6 : Le mécénat, un échange autour de l'intérêt général

[299] Masahiko Aoki (2010)[299] note en effet que « en réponse aux contributions sociales [des entreprises qui s'engagent en faveur de l'intérêt général], qui sont coûteuses, les citoyens au sens large peuvent **attribuer une certaine reconnaissance sociale aux entreprises** ». Il ajoute que, « si ces contributions ne peuvent en tant que telles favoriser immédiatement leurs profits », en revanche, cette reconnaissance e la Société civile s'accumule sous la forme d'« **capital social d'entreprise** », qu'il ne décrit pas précisément, mais qui, selon lui, se distingue du « capital de réputation » qui s'acquière sur les marchés.

[300] Cité par Anne Bory (2009b).

Entreprise et OIG ont donc **intérêt à échanger** pour se développer.

2.3 Construction d'un accord entre OIG et organisations mécènes

A partir des attentes et contraintes respectives des organisations mécènes et des OIG, nous allons essayer de comprendre les modes **d'échanges possibles** entre ces 2 organisations et le cadre dans lequel s'effectue le don (2.3.1). Nous verrons que ce cadre est **contraint** et qu'il impose aux entreprises de **justifier** leurs dons en mettant en place des actions **d'optimisation des retombées** attendues de leur engagement en faveur de l'intérêt général (2.3.2). Cette recherche d'optimisation a cependant des conséquences sur les organisations, et les expose notamment à la **critique** de la Société civile (2.3.3).

2.3.1 Cadre des échanges entre OIG et organisation mécènes

Les OIG et les organisations mécènes ont besoin l'une de l'autre. Plusieurs modalités d'échange sont possibles entre ces deux organisations. Une rapide analyse économique montrera que la forme d'échange *a priori* la plus logique pour une entreprise est le partenariat marchand. Nous verrons cependant que l'OIG prendrait un risque important à accepter un partenariat. Au final, l'entreprise sera amenée à choisir un échange sous forme de don pour soutenir l'OIG. Ce mode d'échange obligera dès lors l'organisation mécène à se justifier.

- *Choix d'un mode d'échange, entre mécénat et partenariat*

Nous avons vu que les entreprises avaient de nombreuses raisons de s'engager en faveur de l'intérêt général. De leur côté, les OIG ont besoin de ressources pour financer leurs activités.

Lorsque, dans une relation de générosité, « des besoins apparaissent comme complémentaires », Marcel Hénaff (2002, p. 406-407 et p. 409) parle d'« **échange profitable** ». Il distingue ce type d'échange de l'« échange utilitaire » par la présence d'un cérémonial dans l'échange qui permet de « se montrer avide ou calculateur sans [toutefois] perdre la face » (le troc par exemple). Selon Hénaff, les échanges profitables sont donc des **échanges marchands** qui gardent une forte consonance non monétaire.

Cet échange profitable est **tout à fait adapté aux OIG**. En effet, il peut couvrir tous les domaines de compétence de l'OIG (soutien logistique local dans un pays en guerre, formation dans le domaine de l'environnement, valorisation d'actifs[301] dans le domaine du patrimoine, etc.). Contrairement à la prestation de service, il s'agit de **partenariat** souvent multi forme et couvrant une palette d'échanges qui s'inscrit dans la durée (le temps d'une exposition par exemple, ou d'une saison sportive).[302]

Ainsi, par exemple, dans les OIG organisant des événements et ayant donc une forte couverture médiatique, la principale forme de ce partenariat est le **parrainage** (ou ***sponsoring***[303]). Il s'agit d'un soutien matériel apporté à une manifestation, une personne, un produit ou une organisation (l'OIG ici)

[301] La valorisation d'actifs comprend par exemple la location d'espace utilitaire (amphi) ou prestigieux (salons dans des monuments historiques)

[302] Ainsi, on ne parle normalement pas de partenariat pour la simple location d'espace d'un lieu prestigieux, le temps d'une soirée.

[303] Dans nos développements, nous utiliseront souvent le terme de « sponsoring » pour désigner cette forme de partenariat afin de ne pas créer de confusion avec le terme de « parrainage » utilisé en philanthropie (« parrainage d'enfant » …).

en vue d'en retirer un bénéfice direct[304]. Le terme de « sponsor » est souvent associé à des bénéfices en termes de communication. Il est très utilisé dans le domaine sportif alors que le terme de « parrain » sera plus utilisé dans le domaine de la culture.

Concrètement, l'entreprise qui « parraine » ou « est partenaire d'un » événement procède donc à un échange profitable et recherche une **contrepartie proportionnelle** à la dépense engagée. Il s'agit d'ailleurs d'une opération qui est « facturée » par l'OIG et donc assujettie à la TVA. La TVA facturée est bien sûr déductible pour l'entreprise qui ne dépense donc réellement que le coût HT d'une « prestation ». En bref dans le parrainage, l'entreprise **achète un service**.

Au contraire du partenariat, le mécénat est un soutien matériel, en numéraire ou en nature[305], apporté par une personne morale, **sans contrepartie économique directe**, à une œuvre ou à une personne morale, pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général (donc à une OIG). Le mécénat est encadré par la loi, ce **cadre légal** permet de bénéficier d'un abondement de l'Etat et d'éviter l'accusation d'abus de bien social (ABS).

Dans l'échange profitable entre OIG et organisations mécènes, il faut donc distinguer **deux formes d'échange** : le **partenariat** (dont le **sponsoring** est une forme spécifiquement adaptée aux OIG et qui conduit à un retour sur investissement sous forme de communication) qui implique un retour, et le **mécénat** qui se caractérise par son côté discrétionnaire[306] et l'absence de contreparties directes.

Du point de vue de l'entreprise, le parrainage est un investissement, donc une dépense à déduire sur le résultat. Le parrainage est traité comme toutes les dépenses de l'entreprise, il n'appauvrit pas l'entreprise. Il possède une contrepartie directe claire pour tous, et ne présente en particulier aucun risque d'abus de bien social (ABS).

Compte tenu des avantages fiscaux, et dans la mesure où l'entreprise fait des bénéfices et paye des impôts, le soutien sous forme de mécénat représente une dépense moindre de 10% par rapport à un soutien sous forme de sponsoring.

Calcul de l'avantage fiscal en France

En doublant le taux de l'avantage fiscal[307], la loi Aillagon de 2003, donne au don un avantage fiscal qui le rend très légèrement plus intéressant qu'une prestation de service (communication par exemple). D'après nos calculs[308], l'écart entre le coût pour

[304] Selon Quester et Thompson (2001) ; le parrainage recherche des objectifs de part de marché, un ciblage de la plus large communauté possible. Le parrainage sportif est quant à lui par ailleurs généralement considéré comme cherchant une audience plus spécifique notamment la mise en avant d'une marque ou d'un produit, mais toujours avec la plus grande couverture médiatique possible.

[305] Mise à disposition de moyens techniques ou de compétences humaines.

[306] Lors de notre étude des principes du don nous avons constaté qu'il ne pouvait être avancé un intérêt au don sans risquer d'en réduire à néant les bénéfices escomptés. De même, dans le mécénat d'entreprise, il n'est pas possible, par le don, de forcer l'OIG à se lier à une entreprise mécène. Pour être perçu comme un don, ce lien doit être librement consenti. La responsabilité éthique et discrétionnaire de l'entreprise et l'engagement authentique des dirigeants ne peuvent être apprécié que d'un point de vue subjectif. La justesse du mécénat est appréciée (estimée, jugée) par les différents bénéficiaires (OIG, Société civile, personnes bénéficiaires *in fine* du soutien)

[307] Cf. notre chapitre « Petit historique de l'encadrement législatif du mécénat en France », note 168, p. 39

[308] Ex de calcul comptable :
Parrainage. Si l'entreprise réalise 100€ de bénéfice et qu'elle investit 10€ en parrainage, son bénéfice imposable est de 90 sur lequel on applique le montant de l'impôt à 33%, donc l'entreprise payera 30€ d'impôt.
Mécénat. Si l'entreprise réalise 100€ de bénéfice, dans l'hypothèse d'une entreprise imposable à 33%, elle devra payer 33€ d' impôt. Si elle donne 10€ sous forme de don, ce don est réintégré pour calculer le montant de l'impôt 30+3=33 sur lequel s'applique la déduction fiscale de 60% prévue par la loi Aillagon. Donc 33€ – 60% de 10€ soit 33-6 =27€ d'impôt.
Le mécénat (en numéraire) est donc bien plus avantageux fiscalement mais la différence réelle entre mécénat et parrainage n'est que de 10%. Par rapport au 60% annoncés cela fait un écart qui justifie peut être la systématique dernière place de l'avantage fiscal dans la liste

l'entreprise des 2 types de dépenses reste faible : de l'ordre de 10% (10% au *minimum*, l'écart étant plus à l'avantage du don lorsque l'entreprise paye moins de 33% d'impôt[309]). Cet écart est encore moins important en cas de mécénat en nature compte tenu de l'impact de la TVA. Dans le cas d'une TVA à 20% environ[310], il est même quasiment nul (1%).

Par ailleurs, la pratique actuelle du mécénat permet à l'OIG d'offrir à une organisation mécène des contreparties jusqu'à hauteur de 25%[311] des montants donnés.

Si on considère que la « contrepartie » d'une dépense de partenariat « doit » correspondre à « 100% » de l'investissement alors, par comparaison, le **mécénat apporte au *maximum* 25%** de contrepartie auquel on peut ajouter 10% d'avantage fiscal (voir la figure ci-dessous). Il apparait clairement alors, qu'une entreprise, qui veut communiquer ou échanger avec une OIG, **a intérêt à choisir** une opération de partenariat au lieu d'une opération de mécénat.

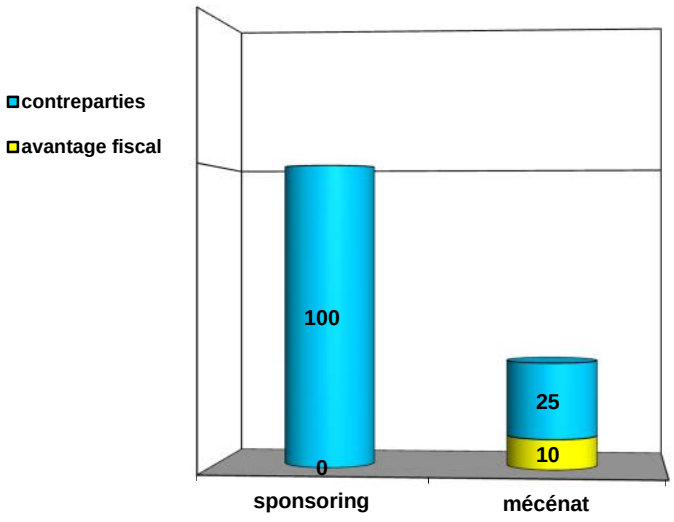

Figure 7 : Arbitrage entre sponsoring et mécénat

Ainsi, l'entreprise qui cherche par exemple à communiquer à travers un évènement organisé par une OIG est donc naturellement amenée à parrainer l'OIG. En effet dans ce cas, si elle ne bénéficie pas de réduction fiscale, elle a en revanche **l'assurance d'un retour,** en termes de visibilité, à la hauteur de son investissement. Il en va de même *a priori* pour une entreprise qui souhaite accéder aux réseaux d'une OIG ou monter un programme de motivation pour ses salariés. Une entreprise a donc

des justifications du mécénat avancées par les entreprises.
Avant la Loi Aillagon de 2003, le mécénat était fiscalement moins intéressant que le parrainage.

[309] Ce qui, en France, est le cas des petites entreprises (15% d'imposition en dessous de 38 120 euros de bénéfices) et paradoxalement des plus importantes (8% d'impôt en moyenne pour les plus importantes entreprises) Source : cf. http://www.alternatives-economiques.fr/fiscalite-des-entreprises---les-plus-gros-paient-moins_fr_art_898_47092.html

[310] La TVA devant être payé sur le don en nature, l'impôt est de 27+(0,2x 10) = 29€.

[311] Règle non écrite mais connue et souvent exigée des mécènes, notamment dans le domaine de la culture. Dans la loi sur le mécénat d'entreprise, le texte ne mentionne que la nécessité d'une « disproportion marquée » entre le don et les contreparties offertes en retour. Voir note 805.

naturellement tendance à privilégier un contrat marchand qu'elle connait bien et éviter de mêler l'administration fiscale à ses « affaires »[312].

Du côté des OIG, le financement repose sur une économie plurielle (p. 51). Les OIG n'ont en particulier (et par construction) pas la possibilité d'avoir une activité marchande (c'est-à-dire lucrative et concurrentielle) importante[313].

Quelles que soient ses missions, si l'OIG accepte des échanges marchands (un parrainage par exemple) et que les revenus générés par ces échanges devenaient une part significative de ses ressources, l'OIG perdrait la reconnaissance de son statut d'OIG. Ainsi, pour une OIG, les partenariats et en particulier le sponsoring (affichage de l'identité visuelle d'une entreprise lors d'une manifestation) présentent un risque certain. Les recettes du parrainage correspondant à des activités lucratives, sont assujetties aux impôts commerciaux (IS, TVA, TP, etc.) et présentent un **risque de contamination fiscale** des activités non lucratives qui peut exclure l'OIG acceptant le parrainage du régime du mécénat. Si les recettes du sponsoring deviennent prépondérantes, une fiscalisation globale de la structure est appliquée à l'organisme bénéficiaire du parrainage. Même si des mesures comptables permettent d'encadrer ces risques en permettant la sectorisation ou une filialisation de l'activité parrainée, un organisme qui perd son régime fiscal d'OIG doit payer l'impôt sur les sociétés (IS), la taxe professionnelle (TP) et n'est plus exonéré de taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Par ailleurs n'étant plus considéré d'intérêt général, l'organisme perdrait en toute logique la possibilité de recevoir des subventions et des dons[314].

Les OIG doivent donc **limiter leurs échanges sous forme de partenariat** et de sponsoring avec les entreprises. Elles recherchent ainsi **avant tout des dons**. Le mécénat apparait comme étant le moyen d'échange le plus légitime pour les OIG. Les dons de l'entreprise permettent à celle-ci de s'engager en faveur de l'intérêt général, **par l'intermédiaire de l'OIG.**

[312] Il semble que les entreprises aient, en France en tout cas, peur d'un contrôle fiscal, et évitent donc de solliciter l'administration fiscale. Même si le cadre du mécénat est précisé par la loi depuis près de 20 ans, un don semble en effet toujours, dans l'imaginaire des chefs d'entreprises, pouvoir déboucher sur une accusation d'abus de bien social (ABS).

[313] Une activité lucrative correspondant à 10% des recettes est tolérée.
Pour les organismes d'intérêt général reconnus d'utilité publique ainsi que pour certaines structures bénéficiant de dérogation comme les salles de concert ou les structures organisant des festivals, il peut y avoir activité lucrative, mais elle doit être distincte et non prépondérante par rapport au secteur non lucratif (30%/70% par ex.).
Si on dépasse ces seuils il est toujours possible de justifier du caractère globalement non lucratif en faisant appel à d'autres facteurs comme le bénévolat par exemple. (Ex. sanctuaire de Lourdes et ses hôtels et ses prestations de restauration quasi au même prix que le secteur marchand : ici les pèlerins sont dans une démarche spirituelle, avec un accompagnement médicalisé nécessitant 200 à 300 000 bénévoles qui, s'il devait être valorisé, augmenterait de façon très importante les prix d'hébergement).

[314] Ce n'est en pratique pas encore le cas, mais nos observations sur le terrain, depuis 5 ans, indique que les usages semblent bien aller dans ce sens.

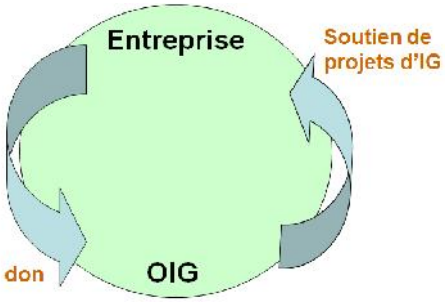

Figure 8 : Le don comme forme d'échange la mieux adaptée au soutien des OIG

Les retours d'un engagement en faveur de l'intérêt général sont flous et, pour le moins, difficiles à démontrer, les entreprises ont cependant conscience qu'il est possible de faire des échanges profitables avec les OIG qui détiennent une sorte de monopole de l'action en faveur de l'intérêt général. Néanmoins, il semble que les OIG ne puissent réellement pleinement accepter que les échanges sous forme de mécénat. **Les OIG « imposeraient » donc un échange sous forme de mécénat** à l'entreprise.

- *Les entreprises doivent justifier un appauvrissement de leur patrimoine*

Les statuts d'une organisation définissent son activité, et des objectifs précis sont définis dans sa raison sociale. Par ailleurs, des règles comptables encadrent son activité. Ces deux cadres permettent notamment de **protéger les parties prenantes**, actionnaires (actionnaires d'une société anonyme, sociétaires d'une coopérative), usagers (bénéficiaires d'une mutuelle) et autres débiteurs (l'État, les salariés et les fournisseurs), d'une **diminution frauduleuse ou d'un détournement de son patrimoine**.

Ainsi, en toute circonstance, une entreprise par exemple doit donc :

- **Respecter son objet social**. Ex. : une entreprise de menuiserie ne peut donc, *a priori*, pas financer la recherche médicale.
- **Respecter les règles comptables**[315]. Une dépense doit participer à son activité. Il peut s'agir d'une dépense de fonctionnement, d'un investissement, mais en aucun cas d'un acte délibéré d'appauvrissement de son patrimoine.

Les entreprises doivent donc justifier leur dons auprès des **salariés** qui voient partir des sommes qui auraient pu leur être versées sous forme de primes ou d'augmentation salariale, et auprès des **actionnaires** qui voient partir une partie des espérances de gain futur (limitation des dividendes, diminution des perspectives d'investissement de la société ayant potentiellement à terme pour conséquence une perte de valeur de la société).

Néanmoins, nous l'avons vu, le mécénat est un don et répond donc au principe de l'« ***animus domandi***[316] ». L'entreprise qui donne **doit** s'appauvrir au niveau patrimonial. Ainsi, même si le don est possible pour une entreprise (car tout le monde peut donner), il apparait cependant comme **contraire**

[315] Comptable et réglementaire : qualité des produits donnés en nature (produits alimentaires par exemple) , assurance des biens mobiliers et immobiliers mis à disposition d'une OIG (un véhicule ou un lieu, par exemple), protection du personnel salarié (dans le cadre d'un programme de salariés bénévoles, par exemple).

[316] L'*animus donandi* exprime la volonté du disposant de **gratifier sans contrepartie** un tiers. L'*animus donandi* suppose qu'il y ait **dessaisissement actuel et irrévocable** de la chose donnée, conformément à l'article 894 C. civ., et à l'adage *Donner et retenir ne vaut*.

à son fonctionnement. Ainsi il parait déraisonnable à une entreprise, ayant une activité concurrentielle ET intéressée, définie par un objet social et régie par des règles comptables, de consacrer, même une petite partie de son patrimoine, à faire autre chose que ce pour quoi elle a été créée. Cette approche rationnelle de l'entreprise, considérée dans sa seule dimension économique, conduit d'ailleurs Milton Friedman à affirmer, en 1970, que le mécénat doit rester une affaire privée : plutôt que de donner directement à des œuvres, les entreprises devraient augmenter proportionnellement les salaires, et inciter les salariés à donner.

Pourtant l'entreprise, nous l'avons vu, a **objectivement** intérêt à soutenir l'intérêt général, **en direct**, donc à ne pas laisser cet engagement uniquement à ses salariés et actionnaires. Pour autant, les avantages qu'elle peut retirer de son engagement ne sont pas totalement objectivables (retours flous, subtils, diffus, etc.). Dès lors, l'entreprise qui ne peut pas avancer des **justifications** marchande, ne pourra mobiliser que de **faibles moyens**.

Pour développer des projets plus ambitieux et des **actions significatives, permettant,** par exemple, de produire une « valeur actionnariale » pour l'entreprise (Lordon, 2000)[317], l'entreprise a besoin de pouvoir justifier ses dons. En face, du côté des OIG, la situation sociale, environnementale, etc. conduit à d'ambitieux programmes internationaux en faveur de l'intérêt général qui **nécessitent de collecter des sommes très importantes** (Ruysschaert, 2013). Les deux parties sont donc intéressées pour chercher des manières de **contracter ensemble, plus ouvertement,** sur des **programmes plus ambitieux.**

2.3.2 Valorisation de l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général

Pour justifier l'engagement de moyens suffisamment importants pour avoir une action significative et donc potentiellement remarquée, l'organisation mécène est amenée à développer sa générosité. Pour cela elle doit la **justifier** en maximisant les retombées de son engagement pour l'intérêt général. Cette générosité correspond notamment aux ressources que le mécénat détourne de l'appareil productif de l'entreprise mais aussi des coûts de gestion qu'il implique. Il faut en effet étudier les demandes, développer des relations, communiquer, etc. (Thompson, 2005).

Les entreprises ont deux stratégies de justification possibles : le **développement de partenariat** permettant un retour marchand (justifié au vu de la responsabilité économique de l'entreprise) et la **valorisation des retombées de leur engagement mécène** (justifiable en fonction des retombées démontrées à l'issue de l'engagement).

Les **partenariats** marchands entre OIG et entreprises prennent plusieurs formes. Ils peuvent être **purement marchands** (valorisation d'actifs, organisation de formations ou d'événements, etc.) ou **associer un partenariat marchand avec une action généreuse** : produits-partages, programmes de salariés bénévoles, campagnes de sensibilisation et publicitaires communes (Bory 2008a). Ces partenariats peuvent prendre la forme de partenariats public-privé (PPP) associant collectivités, entreprises et associations (voir en annexe le cas d'un PPP européen observé « de l'intérieur » par Thomas Alam, 2011).

[317] Selon Sabine Rozier (2009), cette approche de la valeur pour les entreprises a d'ores et déjà contraint les responsables de mécénat à choisir des causes plus « profitables », c'est-à-dire plus « visibles » et plus « consensuelles ».

Nous avons vu que la reconnaissance du caractère d'intérêt général de l'activité des OIG est liée à la limitation en proportion de la part des ressources provenant de la vente de produits et services marchands (10 à 50% selon les activités). Les partenariats marchands ne peuvent donc être contractés qu'avec des OIG qui bénéficient de suffisamment de dons pour que cela ne remette en cause le caractère désintéressé de leur activité en faveur de l'intérêt général. Les partenariats purement marchands sont par conséquent risqués pour la plupart des OIG, et de fait réservés à un petit nombre de très grosses OIG (les ONG). Ils ne **seront pas étudiés ici**. Nous nous limiterons à l'examen de partenariats mixtes associant un accord mécène et une opération marchande.

Si on se limite à la générosité des entreprises, les entreprises qui souhaitent **valoriser leur engagement** en faveur de l'intérêt général peuvent adopter 2 voies différentes permettant de valoriser leurs engagements en faveur de l'intérêt général : des opérations de **partenariats mixtes** et la **maximisation des retombées** de l'accord mécène.

- *Opérations mixtes (*cause-related marketing*)*

Les entreprises qui font du mécénat, développent des pratiques de marketing relationnel[318] apparentées au mécénat : sponsoring, produit-partage, écolabels, etc.

Alors que la publicité est parfois considérée comme chère et aléatoire (notamment du fait de la multiplication des supports média : télé, internet, etc.), le **marketing relationnel** a le vent en poupe[319]. Participer au soutien des missions d'intérêt général pour se monter proche des clients dans leurs activités quotidiennes, ou en étant présent durant leurs loisirs, communiquer en s'appuyant sur l'attachement, associer son image à l'objet de l'intérêt de ses clients, etc. peuvent être très profitables. Ces pratiques permettent de **communiquer sur les valeurs portées par un geste généreux** envers une cause (« *cause-related marketing* »), d'améliorer la notoriété et la réputation (avec des conséquences sur son image de marque) d'une entreprise en **liant son identité avec les valeurs** portées par une OIG choisie pour ses qualités, ou une cause populaire (valeurs d'excellence pour les Jeux Olympiques, par exemple).

Denis Ruysschaert (2013) a décrit des OIG qui suivent cette approche. Ces ONG « collaboratives », comme WWF, suivent une stratégie de « partenariat stratégique » avec des partenaires exclusifs[320] avec des entreprises choisies parmi les plus grands acteurs économiques, souvent leaders sur leurs segments de marché et bénéficiant d'une grande visibilité (Total dans le secteur pétroliers, Coca Cola[321] sur celui des boissons, etc.)[322]. D'autres opérations associées au mécénat conjuguent des approches de type *cause-related marketing* à des enjeux stratégiques pour l'entreprise comme l'accès à de

[318] Pour plus d'information concernant le marketing relationnel, se référer à Donaldson and O'Toole (2002 p. 63-70) et Gummesson (1999).

[319] « Le marketing relationnel, le "*one to one*", va prendre de plus en plus d'importance en raison des nouvelles technologies. La progression du hors-média confirme cette redistribution des investissements publicitaires des annonceurs, au profit d'actions plus concentrées que celles que permettent les grands médias nationaux : on passe du marketing de masse au marketing ciblé. »
Source : Cluzel Jean (1997) « L'avenir de l'audiovisuel à l'ère du numérique », Rapport d'information 456 - Commission des Finances. Disponible sur : < http://www.senat.fr/rap/r97-4561/r97-4561_mono.html>
Voir aussi http://www.ginisty.com/Evolution-de-l-audience-des-medias-en-10-ans-aux-USA-la-television-n-est-plus-epargnee_a871.html

[320] L'ONG s'interdit de signer un accord avec un autre groupe d'une même branche industrielle pour être doté d'un avantage comparatif sur ses concurrents.

[321] Coca cola s'associe à WWF pour la préservation les ressources en eau potable http://worldwildlife.org/partnerships/coca-cola

[322] Ainsi, WWF délivre des labels qui correspondent à des certifications dans l'esprit des personnes. Dans un contexte de concurrence internationale, ces accords mettent en scène la transparence de l'entreprise, (sous le regard potentiellement critique des consommateurs), alors qu'il n'y a pourtant aucun engagement contraignant l'entreprise et aucun contrôle et audit de l'entreprise par l'OIG.

nouveaux marchés, la prise de position pour de futurs marchés, le développement de nouveaux produits (voir par exemple les produits « *Bottom of the Pyramid* » ou BoP[323]).

- *Maximisation des retombées des accords mécènes*

La pratique d'optimisation la plus répandue est l'**optimisation aval** des retombées de l'engagement en faveur de l'intérêt général. Selon cette approche, les entreprises mécènes communiquent sur les actions qu'elles ont menées. Kosianski (1992) a relevé une longue liste de pratique dans ce domaine. Plusieurs exemples récents illustrent les formes (parfois subtiles) qu'elle peut prendre [324]

Beverley Thompson (2005), Michael Porter et Mark Kramer (1990, 2002) proposent quant à eux de rechercher une **optimisation amont**. Pour eux, c'est le choix des projets et l'organisation globale de l'action de mécénat qui peut le mieux en conditionner les retours.

Selon Beverley Thomson (2005), il faudrait abandonner les multiples petites actions à court terme pour une **planification stratégique** sur le long terme[325] basée sur le marketing relationnel : Elle préconise des investissements (humains, techniques, financiers et autres) pour que l'organisation mécène **démontre** son engagement, sa conviction dans les projets soutenus et privilégie une collaboration basée sur le long terme avec pour objectif la mise en œuvre de valeurs partagées, choisies pour leur capacité à créer du lien.

Porter et Kramer (2002) préconisent quant à eux une approche **globale** incluant les compétences et les objectifs économiques de l'entreprise. Selon eux, « le vrai » mécénat stratégique [*strategic giving*] « permet d'atteindre **simultanément** d'importants objectifs sociaux et économiques en visant des

[323] Les produits BoP désignent les produits destinés au «*Bottom of the Pyramid*» (bas de la pyramide) c'est-à-dire les 4 milliards d'êtres humains vivant avec moins de 5 $ par jour qui constituent un marché pour les entreprises qui imaginent pour eux des offres de produit et services adaptés. Les stratégies BoP ont initialement été inspirées par le chercheur indien C.K.Prahalad. Elles sont basées sur l'idée que des opportunités de croissance économique existent dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

Exemple de produits BoP : « Quels modes de production et de financement privés innovants au service du développement », in Assises de la Solidarité et du Développement international (2009) http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche_BoP_cle8b7719.pdf et aussi : « Le BoP, réduire la pauvreté par les lois du marché » (2013) : http://scd2013.blog.youphil.com/archive/2013/07/02/le-bop-reduire-la-pauvrete-par-les-lois-du-marche.html
Sur Novethic.fr, il est par exemple rapporté que le groupe Danone « a aidé à la construction d'une micro-usine de yaourts au Bangladesh.: Laurence Foucher, attachée de presse spécialisée dans le développement durable de Danone y explique que « Cela nous a permis de réaliser des études sur l'impact qu'on peut avoir sur la santé des enfants, par le biais d'une ONG locale » « Les ONG ont une connaissance du terrain que nous n'avons pas. Elles nous permettent d'apprendre les spécificités d'un pays, plutôt que d'y imposer notre modèle prédéfini ». « Mais le partenariat a ouvert à Danone les portes du marché des produits laitiers au Bangladesh « (source : Naaman, R. (2008) « ONG-entreprises : des relations constructives ? »)

A lire sur ce sujet :
- Prahalad C.K. (2006) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Ed. Pearson Prentice Hall, 273pp.
- Hart, Stuart L. (2005) *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*, Ed. Prentice Hall Professional, 288pp.

[324] Selon un article de Rouba Naaman (2008) sur la société Xymox, paru sur le site de *Novethic* : « Honnêtement cela n'avait aucun intérêt pour une boîte de logiciels comme nous de soutenir une association de protection de l'océan. On ne fait pas de publicité sur ce partenariat. L'idée est née d'une volonté personnelle en tant que citoyen de participer à un projet plus grand » explique Stéphane Régis, directeur général de Xymox. La société fait partie de l'alliance 1% For The Planet (FTP), qui propose aux entreprises de reverser 1% de leur chiffre d'affaires aux associations de leurs choix, […]si Xymox ne communique pas sur son appartenance à 1% FTP, le logo apparaît sur les factures, les devis, les mails… De cette façon, Stéphane Régis espère "contribuer à la prise de conscience nécessaire de la protection de l'environnement de mes clients". »

[325] « *Both sponsoring and sponsored partners would benefit from a knowledge of strategic relationship principles which enhance the synergy potential in such a relationship, making a sponsorship a win-win situation, and not merely a donor-recipient exchange* » (Thompson 2005, p12). Nous rappelons ici que la proximité supposée ici entre sponsoring et dons n'est pas applicable au contexte français. De même l'approche « gagnante-gagnante » est typique de la philanthropie américaine.

aires de compétitivité [*areas of competitive context*] où l'entreprise et la Société tireront un bénéfice commun des savoir-faire [*assets*] et de l'expertise de l'entreprise » (p. 4).

Dans leur article, ils proposent 5 étapes pour refonder le mécénat d'entreprise en faveur des OIG :

1. Étudier le contexte compétitif de l'entreprise sur son territoire local.
2. Segmenter les projets pour identifier et choisir en priorité ceux qui correspondent au contexte compétitif de l'entreprise (cf. le « *strategic giving* » dans notre note 277)
3. Évaluer le potentiel de chaque projet selon les 4 **formes de création de valeurs** : 1/capacité de l'OIG [*Selecting the Best Grantees*, p. 9), 2/possibilité d'impliquer d'autres partenaires [*Signaling Other Funders*, p. 10), 3/possibilité d'améliorer l'efficacité de l'OIG, notamment par du mécénat de compétence [*Improving the Performance of Grants Recipients*, p. 11), 4/possibilité d'innovation pour développer de nouvelles connaissances et les savoir-faire [*Advancing Knowledge and Practice*, p. 12).
4. Chercher d'autres mécènes pour mutualiser les coûts (et éviter les risques liés à une démarche de *free rider*). Pour cela, ils préconisent de communiquer sur le projet plutôt que d'associer le nom de l'entreprise au projet.
5. Suivre les indicateurs et évaluer les résultats des actions soutenues qui vont croître en taille et se complexifier.

Astucieusement, ils concluent leur publication par « il n'y a pas de contradiction entre chercher à améliorer sa compétitivité et apporter une contribution sincère à l'amélioration de la Société ». « Plus le mécénat est lié au contexte compétitif d'une entreprise plus sa contribution à la Société sera grande ». Menée systématiquement dans le but de **maximiser la valeur créée**, « la philanthropie contextualisée » peut offrir à l'entreprise de « nouveaux avantages compétitifs qui justifient l'investissement de ressources » (p. 14). Porter et Kramer restent donc vagues sur les retours de la stratégie qu'ils proposent pour maximiser les retours du mécénat (qui rappelons le, ne sont pas tangibles).

Au final, l'approche proposée par Porter et Kramer est une approche par **les chaînes de valeur** : en **tirant le meilleur retour sur investissement de chacune des étapes** de création de valeur, Porter et Kramer **justifient un meilleur rendement global** et donc un « investissement » financier plus important dans les actions mécènes soutenues.

Dans les pays anglo-saxons, nous avons retrouvé cette logique de sélection amont des projets, (par exemple, dans le projet de « *Corporate Community Investment*»[326]) et celle de chaine de valeur (par exemple, chez le Council on Foundations [327 & 328].

Une troisième voie de justification de la pertinence de l'accord mécène pour l'entreprise est possible. Celle-ci consiste à **démontrer l'existence d'un retour sur investissement** (ROI) pour l'entreprise mécène.

Aux USA, le Council on Foundations a mis au point un **outil de mesure de l'efficacité du mécénat**[329] pour démontrer le lien entre la politique mécénat[330] de l'entreprise et son succès économique. L'indicateur mis au point est le « *Corporate Philanthropy Index* » (CPI) [331]. Il mesure la perception de l'entreprise par ses parties prenantes et l'intention des partenaires à se comporter dans l'intérêt de l'entreprise. Le CPI mesure ainsi **la capacité de l'entreprise à faire du lien** (capital relationnel ou de lien) de l'entreprise[332]. D'autres études cherchent à mettre en évidence qu'il existe un lien entre la générosité et l'économie[333].

---

[326] Le « *Corporate Community Investment* » désigne l'implication d'une entreprise dans des initiatives sociales locales liées aux besoins de la communauté d'usagers, clients, etc. C'est une démonstration de l'engagement et de la responsabilité des entreprises envers la Société.
Source : « *An evaluation of Corporate Community Investment in the UK* » de Jeremy Moon et Judy N. Muthuri
http://www.cafonline.org/pdf/CCI%20research%20report.pdf

[327] Selon une première étude, pour maximiser ces retours, l'entreprise qui s'engage dans un programme de mécénat est invitée à :
- Mettre en place une stratégie de mécénat qui corresponde aux objectifs de l'entreprise.
- Valoriser les compétences de l'entreprise dans les actions de mécénat.
- Donner une place de choix aux salariés en tant qu'acteurs du mécénat.
- S'assurer que les dirigeants sont conscients de leur rôle prépondérant dans la politique de mécénat, rôle qui affecte nettement les perceptions des parties prenantes.
- S'assurer qu'une communication efficace et réaliste est mise en place autour du programme de mécénat.
- Développer et conduire un processus pour repenser la place du mécénat dans l'entreprise.
Source : « Measuring the business value of corporate philanthropy », *Research Report Executive Summary*, October 2000, conducted by Walker Information Inc. for the Council on Foundations.

[328] Une autre étude montre que l'entreprise doit suivre 3 principes proches des précédents:
- engager des actions de mécénat qui correspondent à l'identité de l'entreprise,
- s'assurer que les actions sont efficaces et perçues comme telles,
- augmenter la prise de conscience des parties prenantes à propos de ces actions.
Source : *ibid.*

[329] Council on Foundations est une association nationale américaine qui regroupe environ 2000 fondations et entreprises mécènes. Voir : "Measuring the business value of corporate philanthropy", Research Report executive summary, October 2000, conducted by Walker Information, Inc. , for the Council on Foundations.

[330] Pour rappel, la « *Corporate Philanthropy* » est souvent traduite en français par « Mécénat ». Ces deux termes ne recouvrent en fait pas tout à fait le même périmètre. En effet, en plus des dons en numéraire (« *cash* »), en nature (« *in kind* ») et de compétence (« *non-profit* »), le concept anglo-saxon de « *Corporate Philantropy* » inclut le parrainage (« *sponsorship* ») et le bénévolat (« *volunteerism* »). Le mécénat français correspond plutôt au terme « *corporate giving* ».

[331] Selon cet indicateur, toutes les parties prenantes qui ont un CPI élevé recommanderaient les services et produits de l'entreprise, penseraient que la réputation de l'entreprise est bonne, et continueraient à travailler avec l'entreprise, y investir et à s'engager auprès d'elle.
Les **clients** avec CPI élevé seraient trois fois plus fidèles à l'entreprise. Pour un client sur trois, une entreprise mécène pourrait influencer leur choix de consommation.
Pour les **salariés**, le multiplicateur est encore plus important : les salariés avec un CPI élevé sont quatre fois plus fidèles à l'entreprise. Pour deux tiers des salariés, un don utile à la communauté de la part de leur entreprise est une bonne raison de rester fidèle à son employeur. (voir la notion d'OCB, p. 65).
Pour un tiers des **actionnaires**, le mécénat joue sur les performances des actions de l'entreprise et affecte leur choix d'investissement.

[332] Cet indicateur prouverait donc que la politique de mécénat a une influence significative sur la fidélité des parties prenantes, le degré de bienveillance de ses partenaires et donc le succès de l'entreprise. Cette quantification via le CPI montrerait que la cohérence avec la stratégie globale, l'implication des dirigeants et des salariés, la communication faite au sujet du mécénat augmentent les retours de l'entreprise ; et, *a contrario,* que la pratique d'un mécénat déconnectée de l'entreprise (ce que l'on appelle parfois en France la « danseuse du Président ») a un faible impact sur l'entreprise.

[333] Voir l'article de Ian Wilhelm : « Foundations Create Large Economic Benefit, Study Says » paru dans *Chronicle of Philanthropy* (2008). Cette étude produite par Robert Shapiro et l'Agence Sonecon à Washington estime que 42,9 milliards de dollars reçus et gérés par les 70

Ces études, souvent menées par des cabinets privés illustrent la volonté de **prouver que l'argent donné n'est pas « donné pour rien »**, qu'il existe un effet de levier donc un retour sur investissement (ROI). A travers les indicateurs (CPI) et les mesures d'un ROI, c'est donc ici une légitimation macro-économique et institutionnelle[334] du mécénat qui est recherchée.

En France, les thèses de Dominique Jolly (1990) puis Christel Decock-Good (2000) cherchent à caractériser la **dimension stratégique** du mécénat. Cette dernière propose un modèle d'« implication mécénique » (p. 289) et tente, mais sans un franc succès, d'identifier des **indicateurs** permettant de mesurer l'engagement sociétal des plus grandes entreprises française[335]. De son côté la Thèse de Catherine Morel (2003) met plutôt en évidence des stratégies établies en **réaction à des critiques** : un mécénat « plus axé sur l'interne, plus professionnel et rationnel » aurait succédé au mécénat culturel « élitiste, dispersé et coup de cœur » des origines afin de « désarmer les critiques ».

2.3.3 Les conséquences de l'optimisation du mécénat

Cette recherche d'optimisation a plusieurs conséquences : 1/ elle induit un choix de l'OIG plutôt que de la cause, qui profite aux plus importantes OIG ; 2/ elle pousse à une adaptation des OIG aux besoins de visibilité de leurs partenaires (délivrance de label contre paiement et sans contrôle de la part des OIG, partenariat exclusif avec des leaders de segment de marché) ; 3/ elle suscite des controverses importantes au sein du secteur des OIG, et les critiques de la Société civile.

L'optimisation du mécénat pousse les entreprises à **sélectionner** certains types d'OIG : une certaine taille, la capacité à accueillir des salariés bénévoles, à innover et à croître (etc. : voir la *venture philanthropy*), au détriment de l'utilité du projet du point de vue de l'intérêt général. Dans le cadre de programme de salariés bénévoles par exemple, Anne Bory note que « l'attribution des ressources des entreprises se caractérise par une forte convergence vers un nombre réduit d'organisations ». (Bory 2008a, p. 486). De son côté Olivier Tcherniak (2010), ancien président de l'Admical, constatait « Le **rattachement du mécénat à la communication** pousse les grandes entreprises vers les plus gros projets, les petites structures vont beaucoup [en] souffrir ».[336]

Cette recherche constante de fonds privés au niveau international influe sur le mode de fonctionnement de ces plus grandes OIG.

---

000 (environ) organismes philanthropiques américains ont produit 367,9 milliards de dollars de retour direct à l'économie américaine en 2007.
Selon cette étude, un dollar donné permettrait un retour social de 7 à 10 € pour 3 causes (médical, art et culture, et accompagnement social à retrouver un travail).
Chaque 1 $ donné en soutien aux causes médicales, aurait généré 7,6 $ de retour direct. « For example, a foundation that supports home care for the elderly or disabled people generates savings for the local health-care system by preventing hospital visits ».
Chaque 1 $ donné en soutien aux arts et à la culture, aurait généré 9,77 $ de retour direct. « *For example, visitors to a foundation-supported museum who then spend money on gifts or food.* »
Chaque 1 $ donné en soutien aux causes de solidarités, aurait généré 10 $91. « *A charitable fund, for instance, that gives a grant to train people in computer programming or other skills creates an economic benefit with the increased wages the participants receive thanks to getting a new job.* »
L'étude n'a par contre pas pu estimer précisément le retour du soutien à certaines causes, comme la religion. Pour les autres catégories, les auteurs considèrent que le retour est de 1 $ pour 1 $.

[334] Le CPI est d'ailleurs utilisé à l'échelle d'un pays comme la Chine par exemple. Voir à ce sujet l'article « The Chinese Corporate Philanthropy Index » de Peter Zhu sur le site de CSR asia http://csr-asia.com/csr-asia-weekly-news-detail.php?id=11904

[335] L'auteur précise que ses résultats ne sont pas généralisables à des entreprises plus petites (*ibid.*, p. 360).

[336] En 2008, Sylvain Lefèvre (2008, p. 38) notait cependant que la mise en place de partenariats mixtes (il utilise le terme de partenariats « hybrides ») demeurait encore marginal en France et pesait encore faiblement dans les ressources de la plupart des associations. Anne Bory (2008b) remarquait, de son côté, que les partenariats se retrouvent essentiellement chez les ONG.

Denis Ruysschaert (Ruysschaert, 2013) montre ainsi par exemple que la constante la recherche de fonds des organisations de conservation de la nature (WWF, etc.) implique de mobiliser les médias, la science et l'urgence selon une « rhétorique scientifique de l'urgence ». Cette logique de sensibilisation des publics permet effectivement de sensibiliser les publics « au nord » en s'appuyant sur des actions emblématiques et ambitieuses, mais elle ne permet pas de s'inscrire dans une logique de long terme « au sud » qui nécessiterait des actions plus systémiques (par exemple, la sauvegarde des primates et la cause des grands mammifères a un impact médiatique plus important que celle de la sauvegarde de la biodiversité du sous-sol ou des végétaux). Les grandes OIG privilégieraient donc les programmes les plus emblématiques, plus porteurs financièrement, **au détriment** de programmes efficaces mais moins ou peu visibles.

De son côté, Anne Bory (2008a) a pu montrer que « la manne financière que peut représenter l'accueil de salariés bénévoles a donné lieu à l'émergence d'un véritable **marché du bénévolat** d'entreprise, porté par des salariés [d'associations] devenus des experts des relations avec le monde de l'entreprise, et dont la position professionnelle fait penser à bien des égards à celle des responsables du mécénat [des entreprises] ». Les grandes OIG impliquées dans ces programmes deviendraient donc des **prestataires en accueil de bénévoles**.

Le photographe et grand reporter Corentin Fohlen a témoigné récemment[337] sur la manière dont les ONG (américaines notamment) organisaient un véritable **tourisme humanitaire** en Haïti. Ces OIG envoient 200 000 américains par an à Haïti, pour des séjours d'une semaine, suivant de véritables « circuits touristiques », visitant jour après jour les mêmes classes d'école, prenant sur les genoux les même enfants. Selon les avis récoltés sur place par Fohlen, « au mieux, ils ne servent à rien ». « Quand ils se trouvent chaque jour à 12 pour distribuer des bouteilles d'eau alors qu'ils pourraient embaucher un haïtien » pour le faire, ou lorsqu'ils « interrompent une classe pendant 10 minutes pour distribuer des chewing-gums », « ils contribuent à donner l'image du blanc qui donne et de l'Haïtien qui reçoit ». Ici l'action des bénévoles semblent être plutôt destinée à montrer la misère aux financeurs, à leur offrir de l'émotion et un vécu de terrain de la cause qu'ils soutiennent (voir plus loin le « *story telling* »).

Selon Sylvain Lefèvre (2008, p. 38), plusieurs **controverses** sont nées, par exemple, du partenariat « Deux mondes, une planète » entre Lafarge et WWF. L'entente entre OIG et organisations mécènes est souvent critiquée au motif d'une légitimation peu contraignante pour l'entreprise et très lucrative pour l'ONG (1 million d'euros par an, à rapporter aux budgets annuels de 15 000 millions d'euros de Lafarge et de 10 millions d'euros de WWF France), d'un acteur industriel qui demeure un pollueur majeur dans plusieurs régions du monde. Denis Ruysschaert (*ibid.*) note que pour réhabiliter une carrière exploitée par le Groupe Lafarge, WWF n'apporte aucune expertise (la carrière est un écosystème spécifique et il n'y a rien à faire d'autre que laisser la nature recoloniser le site) et Lafarge profite d'un label reconnu en échange d'une action limitée. Sylvain Lefèvre (2008, p. 38) note que ce type de **partenariats hybrides** suscite entre les acteurs du secteur d'intenses controverses sur la pertinence de ce type d'opérations, réactivant des classements entre « purs » et « impurs », entre « pragmatiques » et « intégristes ». Certaines opérations sont considérées par leurs « contempteurs »

[337] « Haïti, les croisés du bien », interview de Corentin Fohlen, dans la Chronique Grand Reporters (1h14m35à 1h24m46) dans 5-7 du WE émission de 31 aout 2013 sur *France Inter* http://www.franceinter.fr/emission-grands-reporters-haiti-les-croises-du-bien. Site Web du reporter : http://www.corentinfohlen.com/2013/03/in-the-name-of-haiti-4/

comme de la « sous-traitance d'externalités négatives », sous-traitées par une entreprise à un opérateur compétent et bon marché (l'OIG).

Denis Ruysschaert (*ibid.*) note que, à de rares exceptions près, il y a un *motus vivendi* sur ces pratiques. En effet, même si ces OIG sont en compétition constante sur la recherche de fonds et sur les actions à mener, la plupart des OIG de ce domaine d'action privilégient les relations interpersonnelles, car elles partagent le même passé académique et des intérêts professionnels communs. Ce bien commun qu'elles partagent et qui les unifie tend à uniformiser petites et grandes OIG qui vont toutes dans la même direction : celle imposée par **le succès de la recherche de fonds**.

Il semble en tout cas, selon cet auteur, que plus une OIG« collaborative » est engagée, moins elle est critiquée. De son côté, Corentin Fohlen (*ibid*.) constate que les pratiques des OIG rendent les « Haïtiens […] de plus en plus méfiants » ; et Anne Bory (2008a, p. 488) note aussi que **l'optimisation de la collecte de fonds renforce la dénonciation** des pratiques des grandes OIG (et notamment des ONG). Porter et Kramer (2002) vont dans le même sens quand ils constatent que les entreprises sont souvent regardées avec « **cynisme** » par une « population désabusée » (voir également à ce sujet, p. 66, le discours des tenants de la *venture philanthropy* et leur critique de l'efficacité des OIG).

Ces éléments révèlent que les pratiques développées pour justifier le mécénat des entreprises, suscite **le jugement critique** des **entreprises, comme des OIG**

2.4 Dispositifs permettant la construction d'un accord entre OIG et organisations mécènes

Les OIG et les organisations mécènes ont « intérêt » à trouver un accord pour agir en faveur de l'intérêt général. Or les mécènes (notamment les entreprises) et les OIG évoluent dans deux mondes différents (intérêts marchands *vs* recherche d'une utilité sociale) qui sont séparés par un encadrement législatif (limitation des recettes marchandes pour les OIG, limitation des contreparties possibles pour les entreprises).

Ainsi, les OIG se définissent symboliquement par opposition avec le monde marchand. Elles sont des organisations de l'économie sociale, caractérisées par une gestion participative à l'écoute des parties prenantes pour lesquelles les relations marchandes sont d'une manière générale perçues négativement.

Les ONG « fonctionnent […] largement sur une culture clanique qui leur permet de faire corps pour **repousser** les tendances invasives du « marché » et préserver, ainsi, leurs prérogatives de terrain » (Queinnec, 2004, p. 80). Il existe dans les ONG une « **aversion** viscérale au monde du commerce et du lucre » qui représente le « mal » (Vedelago et *alii*, 2004, p. 149). « La « peur de la gestion » ne constitue qu'une déclinaison de la double aversion du « monde militant » envers l'intérêt d'une part, et une certaine conception du « réalisme » d'autre part » (*ibid.*, p. 155). « On peut observer des débats vifs entre « intégristes » de l'idéal associatif et « **pragmatiques** » ouverts au « monde transactionnel de la gestion » (*ibid.*, p. 147). Ces 2 « mondes antagonistes » (le militantisme *vs* la gestion) cohabitent au sein même des associations (Queinnec et Igalens, 2004)

	Monde du militant	Monde du professionnel
Norme de motivation individuelle	Désintéressement	Intérêt personnel
Norme d'aspiration institutionnelle	Idéalisme associatif	Réalisme managérial/technique

Figure 9 : Conflits de normes entre monde militant et monde professionnel au sein des associations[338]

Sylvain Lefèvre (2008, p. 49) montre par ailleurs que, dans les ONG, « la sollicitation, l'accumulation et la manipulation de l'argent » sont marquées par le « stigmate attaché aux individus qui prennent en charge la collecte de dons » (qu'ils soient salariés ou bénévoles). Sylvain Lefèvre fait ainsi un parallèle entre la collecte de fonds et le « *dirty work* », ce travail qui salit l'exécutant, qui le lie à des éléments « impurs » (le sang, les excréments, la mort)[339]. Selon lui, c'est pour cette raison que la collecte est souvent mise à distance par le recours à des opérateurs sous-traitants, ou par un travail de « blanchiment symbolique » via diverses opérations de légitimation (reconduction des discours de « la fin justifiant les moyens », mise en avant de l'expertise technique, du respect de valeurs propres à la cause, de la déontologie[340], rehaussement symbolique par la mise au ban de pratiques « encore plus sales », etc.) et sur le mode de l'enchantement militant.[341]

Cette mise à distance nécessite la mise en œuvre de profils et de **compétences dédiés à une fonction d'intermédiation**. Ainsi Lefèvre montre (Lefèvre, 2008, p. 41), au sein des bénévoles d'une association, les difficultés à faire partager les « règles du jeu associatives », et notamment la « participation égalitaire de chacun », entre un ancien chef d'entreprises à la retraite et des militants du monde associatif. Il parle, par analogie, de « diglossie »[342]. De son côté Magali Nonjon (2006) a observé que les professionnels de la démocratie participative étaient des « **passe muraille** sociaux », qui avaient comme principale caractéristique celle de faire dialoguer des polarités distantes appartenant à des mondes antagonistes (la base/le sommet, le profane/l'expert, privé/public)[343]. Sylvain Lefèvre retrouve ce même type de profil chez les professionnels du fundraising qui pour « la très grande majorité d'entre eux possède un double héritage commercial et associatif via la socialisation familiale » (Lefèvre, 2008, p. 132). Marie Hélène Lechien (2002, p408) parle quant à elle d'« agents d'humanisation »[344] chargés de proposer des biens de salut qui seront appropriés par « re-traduction » des publics ciblés.

Les OIG sont contraintes pour la plupart, par la limitation de leurs ressources financières, et tenues par l'engagement d'affecter la plus grande partie possible de leurs ressources en faveur de la cause qu'elles

[338] Vedelago et *alii*, 2004, p. 136.

[339] Lire à ce sujet les travaux d'Hugues Everett sur la sociologie du travail et des professions.

[340] Selon Yves Poirmeur (2010, p. 105) les régles déontologiques sont des « régles de prudence ». Elles sont l'« objectivation des réglages rendus nécessaires par l'évolution » des ONG et de leur milieu.

[341] Sylvain Lefèvre a également étudié comment la rémunération d'activité auparavant effectuée sur le mode du bénévolat permet d'illustrer les débats autour du « prix des choses » et plus fondamentalement de la « mise en prix » d'éléments qui auparavant « n'avaient pas de prix ».

[342] La diglossie est la compétence d'un individu ou un groupe bilingue à utiliser deux langues de façon hiérarchique selon les situations sociales. Les deux langues ou les deux variétés d'une même langue possèdent un statut social et symbolique différent, l'un haut, l'autre bas, ce qui conduit à des usages différenciés et complémentaires (par exemple, la langue maternelle et la langue du pays d'immigration ou encore le patois et la langue administrative).

[343] Pour aller plus loin, voir à ce sujet les enjeux de « présentation de soi » dans les cas de multipositionnalité professionnelle et sociale (Boltanski, 1973).

[344] Ces agents d'humanisation font le lien entre le monde militant et les publics soutenus. Ils proposent une offre « humaniste » de « biens de salut » en sollicitant l'engagement des personnes pour une cause. Dans l'humanitaire, à mi-chemin entre ces deux mondes, les professionnels et militants se protègent et se réassurent par un entre-soi réparateur (une communauté affective) et par la mise en place de techniques (outils managériaux, par exemple) permettant de mettre à distance la souffrance des publics aidés (Lechien, 2002, p. 408-412).

soutiennent. Elles doivent donc, elles aussi, justifier les sommes reçues des entreprises et leurs coûts de collecte et de gestion[345]. Elles doivent justifier les dons et le mécénat qu'elles reçoivent en communiquant auprès de leurs parties prenantes (salariés et bénévoles en interne ; sympathisants et donateurs en externe) et se protéger des critiques internes ou externes. Leur spécificité et leur aversion du monde marchand suggèrent l'existence de mécanismes spécifiques basés sur le principe de la **traduction entre ces deux mondes**.

2.5 Conclusion sur le don entre organisations

Après avoir abordé le **don** entre individus, nous avons abordé dans cette section de chapitre le **mécénat**, c'est-à-dire le don des organisations en faveur de l'intérêt général.

Nous avons présenté l'« **écologie » du mécénat en France** et montré que celle-ci reposait sur un modèle spécifique, différent notamment du modèle anglo-saxon. En France, un geste généreux est associé à des notions de **désintéressement**, de **discrétion**. L'éventuelle prise d'intérêts par les organisations mécène est soumise au **regard critique** du **jugement du public**.

Nous avons montré que les entreprises cristallisaient l'envie de s'engager des salariés comme des dirigeants. Les salariés désirent voir leur entreprise s'impliquer, parfois dans des projets qui leur tiennent personnellement à cœur et cela contribue à leur OCB. L'implication des dirigeants et notamment des entrepreneurs de morale orientent la générosité vers une approche politique de l'entreprise qui propose de mettre celle-ci au cœur de la Société. Deux postures d'engagement ont été décrites : l'engagement traditionnel et la l'engagement responsable. Ces deux postures s'avèrent *in fine* permettre de **développer des liens** avec les parties prenantes et d'incarner **l'authenticité des valeurs** de l'entreprise dans une identité, une **personnalité** propre. Ces retours, bien que **réels**, sont néanmoins **subtils et diffus**.

Les organisations, et notamment l'entreprise marchande, se tournent vers l'expertise et la légitimité des OIG pour soutenir les projets d'intérêt général. Néanmoins les OIG prendraient un **risque** à accepter des échanges marchands avec les organisations qui souhaitent soutenir leurs projets. Ainsi, le seul **moyen approprié** (et favorisé par la législation) pour une entreprise de soutenir une OIG est le don.

Les entreprises doivent alors **justifier** leur générosité en démontrant l'existence d'une utilité pour l'entreprise. Pour les entreprises qui s'engagent aux côtés des OIG, les avantages obtenus en retour sont difficiles à démontrer. Pour se justifier et montrer l'utilité de leur générosité pour leur organisation, les entreprises mécènes cherchent à optimiser leurs soutiens financiers en développant 2 grandes approches : des actions de **partenariats mixtes** (*cause-related marketing, etc.*) et des actions de **valorisation** du mécénat. Cette valorisation prend trois chemins : optimisation aval (communication), optimisation amont (planification stratégique) et objectivation de l'utilité du mécénat (CPI, etc.).

Le schéma ci-après présente le chemin suivi jusqu'ici.

[345] Sur « le caractère indicible, car illégitime, des dépenses du siège, et spécifiquement des budgets de communication et de collecte », voir Queinnec et Haddad (2004), p. 169-175.

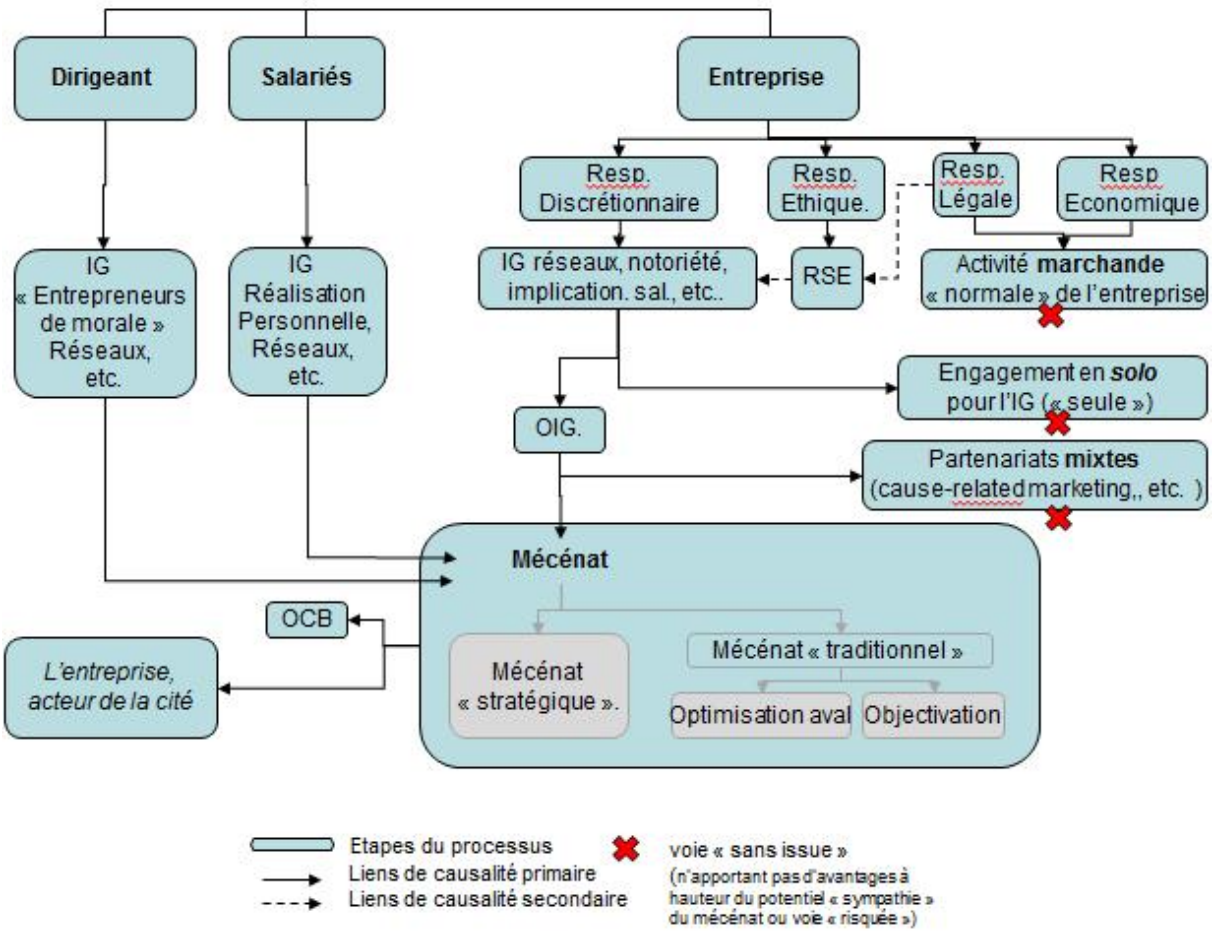

Figure 10 : Cheminement logique de notre démonstration

La voie permettant à une organisation marchande de s'engager en faveur de l'intérêt général (IG) apparait comme étroite. Il existe au final plusieurs « **voies sans issues** » ne permettent pas de bénéficier des avantages attendus de cet engagement : ne rien faire, s'engager « seul » (sans bénéficier de l'intermédiation d'une OIG), ou sous forme de partenariats marchands purs ou mixtes (parrainage, « publi-exposition », sponsoring, *cause-related marketing*, etc.) sont moins profitables que d'autres pour bénéficier des retours spécifiques aux dons[346] (création de lien, fidélité, réputation, etc.). Les « voies sans issues » sont marquées d'une croix rouge sur le schéma précédent.

Nous avons détaillé dans le schéma ci-dessous, les **forces positives** (signe « + » verts) et **négatives** (signe « - » rouges) influençant les **choix entre les 3 voies d'engagement possibles**. Les différentes voies (sans issues ou autres) sont les résultats de différentes modalités d'accord entre OIG et entreprises. Les partenariats marchands ne sont pas acceptables par les OIG compte tenu du cadre normatif du mécénat en France. Le partenariat mixte (*cause-related marketing*, cas de WWF, Lafarge, etc.) met en place une relation marchande acceptable uniquement par les plus grandes OIG (notamment par les ONG qui bénéficient de montants très importants de dons leur permettant d'accepter quelques opérations marchandes). Cette forme de soutien est critiquée par les cibles-même qu'elle vise (OIG, Presse, etc. et donc *in fine* par le grand public). Seul le don permet de construire un

[346] Mais pas nécessairement d'un point de vue marchand (notoriété, image de marque et vente).

accord totalement légitime. Ses retombées doivent cependant être maximisées pour être justifiables par l'entreprise. Cette valorisation est évaluée et parfois critiquée par la Société civile.

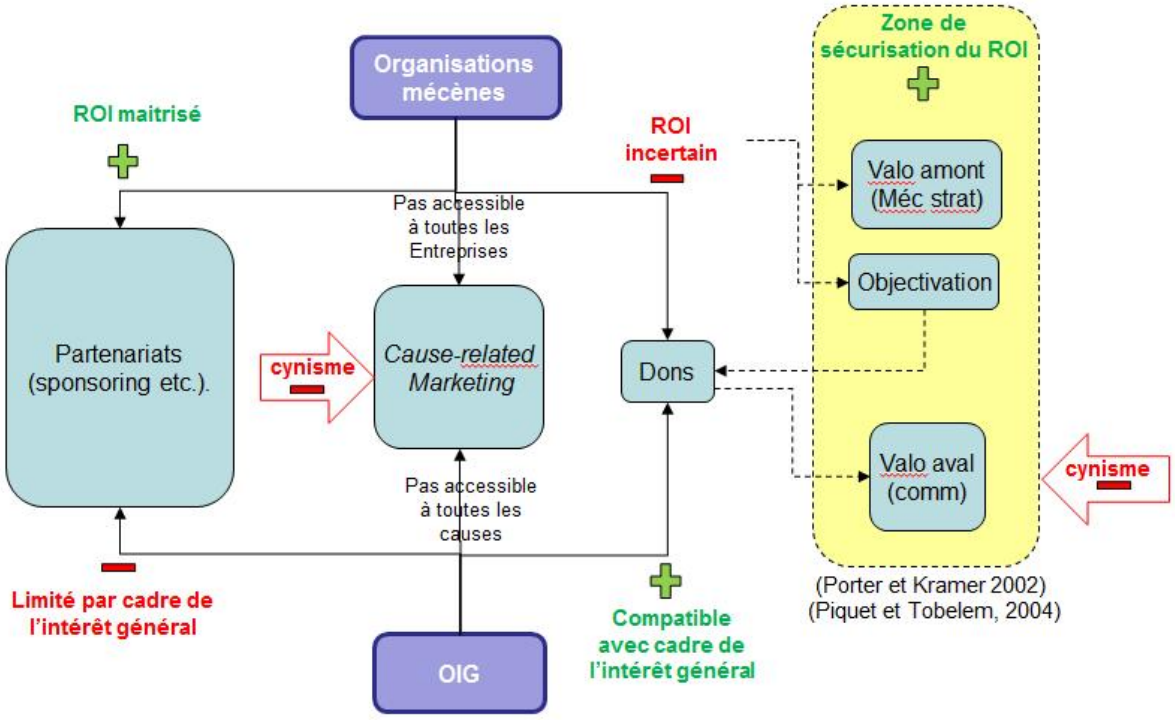

Figure 11 : Voies d'optimisation du mécénat par les entreprises et les OIG (sécurisation du ROI[347])

Ce cheminement nous conduit à soulever plusieurs questions.

2.5.1 Questions de recherche

- *Du point de vue des organisations mécènes*

Si, le mécénat est bénéfique pour l'entreprise, il lui faut mettre en place **une stratégie de développement de l'engagement mécène**. Sur quoi appuyer cette stratégie ? Que recherchent réellement les entreprises qui puissent justifier la dépense de ressources de l'entreprise, plutôt que de laisser le champ de la générosité aux individus, salariés et actionnaires, comme le préconisait Friedman (cf. p. 75) ? Est-il légitime, pour une entreprise, de justifier son engagement en faveur de l'intérêt général par la mise en avant d'une stratégie de réseautage ou de relations de presse (RP) en vue d'obtenir de la bienveillance ou des avantages concurrentiels ? Le tabou de l'intérêt du don semble interdire de dire cet intérêt ! Compte tenu de ce qu'est un don pour la Société, et dans la mesure où le don repose sur un geste qui n'attend rien en retour, quels sont *in fine* l**es enjeux réellement attendus du mécénat pour les entreprises** ? Comment calculer, dans ces conditions, la valeur ajoutée (VA) du mécénat et calibrer les dépenses en vue du meilleur retour sur investissement (ROI) ?

[347] ROI : « *return of investment* » (retour sur investissement).

Il semble difficile de mesurer la VA et le ROI du mécénat. La plupart des entreprises privilégient une **valorisation aval** (en communiquant largement sur les actions menées) pour maximiser les retombées du mécénat pour l'entreprise. La valorisation aval cherche à faire profiter l'entreprise de la notoriété de la cause en associant à son activité les valeurs portées par la cause. Cette communication a pour objectif d'améliorer la notoriété, la réputation et l'image de marque de l'entreprise. Cette forme de valorisation semble bien adaptée aux moyens de l'entreprise (elle s'appuie sur le budget communication) et ne nécessite pas de compétence spécifique (elle peut être mise en œuvre facilement par le service communication). Est-ce une **stratégie efficace** ? Est-elle **risquée** ?

Des auteurs (Porter et Kramer, 2002) proposent une **valorisation « amont** » en optimisant le choix du projet en fonction de ses synergies avec l'entreprise. Cette forme de valorisation demande beaucoup de préparation et de réflexion. Quelles **montants** l'entreprise devra elle engager? Combien de **temps** faudra-t-il attendre ? **Avec qui** lui faudra-il s'associer ? Et surtout, pour **quels résultats** ? Le mécénat « stratégique » propose d'optimiser les processus et de constituer une chaine de valeur ; il ne règle pas la **légitimité** de l'entreprise à s'engager pour l'intérêt général et n'apporte pas de justification du mécénat.

Dans la mesure où il semble difficile de donner des raisons de s'engager et de calculer le ROI d'une opération de mécénat, **la générosité des entreprises est-elle condamnée** à être structurellement peu dotée, limitée dans le temps, et *in fine à* rester dans la stricte limite de la volonté du dirigeant qui gère *intuitu personae* la responsabilité discrétionnaire de l'entreprise ?

Dès lors, si l'entreprise cherche à créer du lien, de l'empathie, de la notoriété, **quel est l'intérêt des autres modes d'action possibles pour s'engager en faveur de l'intérêt général** ? Les moyens mobilisables sur des opérations de mécénat sont réduits du fait de la possibilité limitée de partenariat pour les OIG. Dès lors, quelles opérations économiques (relations marchandes), éthique et légale (RSE) peuvent **être associées au mécénat** (responsabilité discrétionnaire) ? Ce type d'approche mixte à la frontière entre marchand et non marchand permet-il d'accéder aux **mêmes retours** que celle du mécénat « classique » ? A quelles conditions ces approches sont-elles **crédibles** ? Sont-elles **accessibles** à toutes les entreprises et pour tous types de cause ?

Nous avons vu que les actions de valorisation du mécénat et les modes de soutien mixtes sont critiqués. Le rapprochement des OIG du modèle marchand est dénoncé, la valorisation du mécénat est souvent jugée avec cynisme. Comment **réduire** ces critiques qui contribuent à diminuer un retour sur investissement déjà pas très clair ? **A quoi s'exposent** les entreprises et les OIG soumises à cette critique ? Quelles sont les **limites** à ne pas dépasser ? Si la **générosité en faveur de l'intérêt général en Europe doit rester humble et discrète**, est-ce que le mécénat **doit rester désintéressé** et discret pour être reconnu comme légitime aux yeux de la Société ? Qu'est-ce qu'un **mécénat légitime** ou jugé « juste » par la Société ?

Comment dès lors analys**er le fort développement du mécénat** (x7 en 10 ans !) et les déclarations des syndicats patronaux en sa faveur ? Le mécénat relève-t-il encore uniquement de la responsabilité discrétionnaire des entreprises et de leurs dirigeants ? Est-il amené à **s'institutionnaliser et évoluer** vers une responsabilité éthique? Est-ce que le développement du mécénat en France passe par une approche décomplexée, clairement orienté « business » et **partenariale**, sur le modèle anglo-saxon ? Des études sur le **ROI** du mécénat doivent-elles être menées sur le modèle de celles pratiquées outre-

Atlantique ? A quoi serviraient-elles ? Que devraient-elles montrer ? Qui devrait les financer (des associations d'OIG, de mécènes, l'Etat, les syndicats patronaux, etc.) ?

- *Du point de vue des OIG*

Compte tenu de la perplexité des entreprises sur le mécénat, les OIG doivent, elles aussi, répondre à beaucoup d'interrogations.

La sollicitation de la générosité des entreprises est un travail difficile et délicat, les sommes collectées sont limitées. **Comment solliciter une entreprise** ? Qu'est ce qui intéresse celles-ci ? Comment décident-elles de faire du mécénat ? Comment sont décidés les montants donnés ? Sur quelles bases ? Uniquement sur une évaluation interne à l'entreprise (dépendant par exemple de l'évaluation de sa capacité financière et de sa volonté d'engagement pour l'intérêt général) ou sur la base d'une évaluation des OIG ou des projets proposés ? Quels sont, dès lors, les éléments à mettre en avant lorsqu'une OIG sollicite le soutien d'une entreprise ?

Les **partenariats proposés par les entreprises sont mieux dotés** ? Comment faire du partenariat marchand (sponsoring, valorisation d'actifs, formations, événements, produit-partage, etc.) tout en gardant le statut d'OIG ? Offrir plus de contrepartie permet-il de solliciter plus de dons ? Est-il possible de jouer sur les termes en appelant « partenariat » ou « sponsoring » un mécénat sans contrepartie ? Est-ce que l'entreprise s'en satisfera ? Faut-il et peut-on associer des opérations marchandes et non marchandes[348] ? Quels sont les risques du point de vue des avantages fiscaux de l'OIG (exonération de TVA, d'IS, etc.) ? Et pour la réputation de l'OIG ?

Les **contreparties** permettent de faire la distinction entre opérations marchandes et non-marchandes. Est-ce que toutes les contreparties se valent ? Quelles contreparties valoriser pour rester dans une logique de don. Comment rester dans une logique de don tout en valorisant des contreparties ? Les contreparties indirectes et directes d'un don apportent elles à l'entreprise un intérêt économique supérieur à un simple partenariat ? Est-ce possible, démontrable, légitime ? Qu'est-ce que le mécénat offre de moins que les partenariats ? Qu'apporte-t-il de plus ? Si on ne peut pas proposer à l'entreprise un avantage économique direct (les contreparties) en retour de son don, faut-il lui permettre d'accéder à d'autres ressources qui lui seraient utiles ? Si oui, auxquelles ? Les entreprises cherchent-elles à acquérir du pouvoir dans l'OIG ? Veulent-elles diriger ou influencer les choix de l'OIG ? En soutenant les OIG, les entreprises cherchent-elles à accéder à de nouveaux marchés ? Veulent-elles marchandiser l'intérêt général ?

Certaines causes semblent plus prisées, légitimes ou justifiables que d'autres. Certaines OIG drainent la plus grande partie des soutiens. Quels dispositifs et compétences permettent à ces OIG d'être plus efficaces ? Qu'est ce qui constitue la valeur du mécénat pour le mécène ? Qui décide de cette valeur ? Est-ce l'entreprise, l'OIG, le citoyen ?

[348] Par exemple en privilégiant, pour un montant donné, l'association d'un partenariat de faible montant avec beaucoup de retour, à un mécénat généreux mais sans retour pour maximiser l'avantage des deux parties.

2.5.2 Hypothèse et problématique

Pour pouvoir répondre aux questions soulevées par cette étude de la littérature, il nous a semblé intéressant d'examiner **comment** les entreprises, qui souhaitent soutenir un projet d'intérêt général, se tournent vers les OIG.

Nous avons vu que les entreprises ne soutenaient pas directement les projets d'intérêt général, mais qu'elles passent par des **intermédiaires** (les OIG) ; d'abord parce que les entreprises apparaissent peu légitimes pour soutenir seules des projets d'intérêt général[349], ensuite parce que les OIG existent et sollicitent des dons, mais enfin, plus fondamentalement, parce que les OIG semblent **incontournables** pour accéder à l'intérêt général (voir p. 69).

Plusieurs caractéristiques nous semblent rendre l'OIG incontournable pour soutenir un projet d'intérêt général. L'OIG a en effet accès à des **ressources** spécifiques (accès à des bénévoles) et des **réseaux** spécifiques (ancrage territorial lié aux soutiens des institutionnels qui lui accordent des subventions[350]). Elle a, par ailleurs, souvent acquis des **compétences** techniques spécifiques à son activité d'intérêt général (savoir-faire, connaissance des publics, infrastructures dédiées, ..) qui la désignent comme experte dans son domaine. Les premiers éléments rassemblés suggèrent par ailleurs que le fait d'être reconnues par l'Etat (subvention, rescrit, labels, etc.) et par le grand public (bénévolat[351], dons des particuliers, engagement individuel auprès des associations, etc.) [352] donne aux OIG un **statut** spécifique qui les désigne comme **légitimes**[353] pour porter des projets d'intérêt général (caractérisé, semble-t-il, d'abord par la non-appartenance au secteur marchand ou « lucratif »[354]) et les dispensent du tabou de l'intérêt qui, nous l'avons vu, est si handicapant pour les entreprises (en les empêchant notamment de justifier leur générosité sur un mode « marchand »).

Antoine Vaccaro (1985) avait noté que le don des particuliers n'est pas relié aux projets portés par l'OIG proprement dite mais à son image et aux mythes que **l'OIG** véhicule (1985, p. 270). Selon François Vedelago, Patrick Valéau et Erwan Queinnec (2004, p. 160), c'est **l'engagement** des personnes et la

[349] Il semble que les entreprises ne puissent pas soutenir directement des projets d'intérêt général, car ces projets sont par définition non lucratifs. Or la première responsabilité de l'entreprise est économique. L'entreprise est par ailleurs contrainte par son objet social. Cet objet social définit une activité qui, étant lucrative, n'est donc pas d'intérêt général. Dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) où les organisations recherchent une utilité sociale, une entreprise peut intégrer à son objet social le soutien d'un projet d'intérêt général. Pour autant, dans ce cas également, les organisations de l'EES créent des OIG dédiées à la collecte de fonds privés (association, fonds de dotation, …), chargées spécifiquement de la dimension « intérêt général » de leur activité. Tout se passe comme si les entreprises marchandes étaient perçues comme illégitimes pour s'occuper de l'intérêt général. Elles recherchent donc la légitimité conférée par l'Etat et le grand public aux OIG. Ainsi ceci pourrait expliquer qu'elles créent des structures *ad hoc* (fondation d'entreprise, club de mécène, …) pour se protéger d'éventuelles accusations d'illégitimité.

[350] Voir à ce sujet Goreau-Ponceaud (2011)

[351] Selon la 5ème édition du Baromètre de la confiance publié par le Comité de la Charte en juin 2012, « Parmi les associations et fondations, celles qui suscitent le plus de confiance sont « les associations qui fonctionnent essentiellement grâce à des bénévoles » (respectivement 87% dont 26% « tout à fait ») ». Ce chiffre est à comparer aux OIG qui font appel à la générosité du public par des procédés couteux (marketing direct, *street marketing*, etc.) qui ne récoltent que 56% d'opinion favorable, dont 4% seulement de « tout à fait ». Il semble donc que l'usage de techniques marchandes pour collecter des dons entame la confiance des donateurs.

[352] Pour Yves Poirmeur, les ONG s'appuient sur « un soubassement émotionnel et normatif des j**ugements** portés sur leur activité ». Ce référentiel normatif comporte 4 impératifs : 1/ « le **désintéressement** de l'organisation », 2/ « le **bénévolat** », 3/ « le caractère voulu et **limité** des libéralités consenties », 4/le respect de la volonté [des] donateurs dont la générosité doit **bénéficier aux destinateurs** ». (Poirmeur, 2010 p. 105-106)

[353] Voir les concepts de légitimité « normative » (légitimité issue d'une évaluation morale de l'activité de l'entreprise) et de légitimité « cognitive » (légitimité issue d'une connaissance de l'organisation) (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).
Voir aussi la notion de *crowding-in* (Rose Ackerman, 1981)

[354] A ce titre, il est intéressant de noter que ces structures sont le plus souvent désignées par le terme d'OSBL ou OBNL, ce qui met en avant cette caractéristique par rapport aux 3 autres (gestion non intéressée, activité non limitée à un nombre restreint de personnes, activité en France).

conviction des « entrepreneurs associatifs » qui constituent la « première **ressource** de ces organisations ». Ils notent par ailleurs que « le projet associatif recèle une considérable **valeur d'actif** parce qu'il agit comme vecteur de mobilisation et d'engagement » et parce qu'il permet de mobiliser sa « réputation d'intégrité philanthropique ».

Ces éléments suggèrent que les OIG **posséderaient un « capital »**[355] conférant une **valeur spécifique** à l'organisation d'intérêt général, forme de capital social organisationnel[356] **amenant l'entreprise** à passer par son **intermédiaire** pour développer son capital relationnel (cf. le CPI index ci-dessus)**.** Le mécénat n'apparait donc pas comme un échange classique, mais comme **l'accès**[357] à un « quelque chose », une **valeur**, **détenue spécifiquement par l'OIG,** et **en rapport avec son action en faveur de l'intérêt général**.

Notre première hypothèse principale est que le soutien de l'intérêt général permet à l'entreprise d'accéder à une ressource unique : un « **capital d'engagement** ». Cette ressource serait détenue uniquement par les OIG et est intimement liée aux caractéristiques non monétaires (fonctionnement sur le principe du don : dons, bénévolat, ..) de son activité d'intérêt général.

Dès lors, selon cette hypothèse:

1/ Les mesures d'encadrement étatiques et légales du mécénat auraient été progressivement mises en place pour gérer la relation entre OIG et organisations mécènes et surtout pour protéger ce qui ferait **la valeur du mécénat : le soutien de l'intérêt général**.

2/ le cadre qui impose aux OIG de restreindre leurs recettes marchandes **protègerait l'OIG contre elle-même** et le possible désir de marchandiser ses services pour avoir accès à plus de ressources, **et contre le désir de l'entreprise** de contractualiser sous forme marchande pour pouvoir justifier un « investissement » (plutôt qu'un simple don, considéré quel qu'il soit comme un appauvrissement de l'entreprise).

Notre étude de la littérature montre, par ailleurs, que les OIG et les organisations mécènes appartiennent à **deux mondes distincts** fonctionnant selon des logiques différentes (intérêt particulier *vs* intérêt général), des organisations différentes (recherche de la performance et du retour sur

[355] Sur l'idée d'un capital lié à l'engagement, voir aussi note 299, p. 69.

[356] Robert Putman ([1995], 2006, p. 37) approche le capital social comme un bien public constitué par « les réseaux, les règles et la foi en l'action collective, qui facilitent la coordination et la coopération pour le bien de tous" ; voir : Bevort et Lallement (2006).
Nous adoptons pour notre part une position intermédiaire appliquée à un collectif : une organisation, considéré comme une firme, nœud de contrats, ayant son autonomie propre. Dans ce contexte le capital social « organisationnel » peut être défini comme « l'ensemble des ressources productives, réelles ou virtuelles, qu'un acteur accumule à travers ses relations sociales et qui facilitent la réalisation de ses buts [*productive set of resources, tangible or virtual, that accrue to an actor through the actor's social relationships and facilitate the attainment of goals.*] (p3) » (Gabbay et Leenders, 1999a, 1999b, Leenders, Gabbay et Fiegenbaum, 2000). Dans la ligné de ces auteurs, nous appréhendons le capital social en tant que une valeur ajoutée apportée par le réseau (de sympathisants, bénévoles, donateurs, etc.) plutôt que comme une image de ce réseau.
Notre approche du capital social est par ailleurs proche du point de vue de Bernard Perret (2006) qui interroge le capital social sous l'angle d'un « **patrimoine** », c'est-à-dire non pas en tant que valeur échangeable mais en tant que valeur auquel les individus (et les organisations, par extension, ici) sont « reliés substantiellement ou subjectivement d'une manière qui limite sa disponibilité pour d'autres fins » (p. 293). Ainsi le capital sympathie est pris comme une propriété patrimoniale de l'organisation qui lui confère une légitimité et non pas comme un bien marchandable.
Voir aussi note 1092, p. 433.

[357] Le partage ?, l'acquisition ?, cette question reste en suspends.

investissement *vs* utilité sociale, bien commun), des fonctionnements différents (manager dirigeant *vs* direction participative, collégiale, consultation de la base, etc.) et des types d'échange opposés (économie marchande *vs* économie plurielle) qui nécessitent, pour qu'il y ait interface et complémentarité entre eux, une certaine diglossie, c'est-à-dire une langue pour chaque espace et des compétences pour passer de l'une à l'autre. Cette différence entre deux mondes est **régulée** par l'Etat, **jugée** par les parties prenantes, et s'exprime jusque dans la diglossie des « passeurs de muraille » ayant une fonction d'intermédiation et de traduction entre ces deux mondes. Ces éléments suggèrent que cette différence ou « **altérité** »[358] est au cœur de l'accord mécène.

Notre seconde hypothèse principale sera donc que l'opposition claire entre les 2 mondes (le monde de l'OIG et celui de l'entreprise) constituerait un **capital d'altérité** qui participerait à la valeur de l'accord mécène

Selon nos hypothèses, à travers son engagement mécène, l'entreprise chercherait à s'attribuer (par proximité[359] ?) un capital propre à l'OIG constitué d'un **capital d'engagement** et d'un **capital d'altérité**. Ces 2 formes de capital seraient évaluées et attribuées par la Société civile.

Ainsi, selon nous, la clé de la compréhension de ce qui fonde un accord de mécénat est à rechercher paradoxalement dans la compréhension de ce qui fait la **singularité des OIG** par rapport aux organisations marchandes et de ce qui **sépare ces deux mondes**. La mise à l'épreuve de ces hypothèses et la caractérisation de ce « capital d'engagement » et de ce « capital d'altérité » devraient nous permettre d'identifier ce qui constitue la **valeur** d'un accord de mécénat et, par-là, d'aider à comprendre ce qui peut **convaincre** les entreprises de soutenir les OIG sous la forme de mécénat d'entreprise.

Comprendre comment se construit l'accord entre OIG et organisations mécènes (problématique de la thèse) devrait *in fine* nous permettre de déterminer les **leviers permettant à l'OIG de solliciter du mécénat** et à une organisation mécène de **s'engager, dans les meilleures conditions, auprès des OIG et en faveur de l'intérêt général**.

Conclusion sur le don et le mécénat

Le don entre individus apparait comme une, voire peut-être « La », pratique au fondement du lien social (approche philosophique, anthropologique et sociologique).

Le don présente des **caractéristiques** (cf. les 9 principes du don, p. 17) et des **usages spécifiques** (« outil » de diffusion et de partage de valeurs, moyen d'action en réponse à des sources d'indignation, etc.) qui lui confèrent une place spécifique dans notre Société et une légitimité par rapport aux échanges marchands. **L'implication intime** des personnes y est centrale.

Les acteurs des pratiques du don ne sont pas que les individus, les entreprises aussi sont généreuses. Nous nous sommes appuyés sur ces premiers constats sur le don « en général », afin d'étudier plus

[358] Référence au succès actuel de ce terme, par exemple à travers des termes comme alter management, alter économie, etc.

[359] Pour Gombault, Morel et Livat-pécheux,(2012, p. 81) le mécénat serait par nature de proximité et l'expression « mécénat de proximité » serait un pléonasme.

particulièrement **la générosité des entreprises** en faveur de l'intérêt général et leur engagement **aux côtés des organisations d'intérêt général** (approche économique, juridique et politique).

Les organisations mécènes et les OIG ont des intérêts réciproques, mais les échanges possibles entre ces 2 types d'organisation sont **contraints** par différents **mécanismes normatifs**. Pour les organisations mécènes, il s'agit de dépasser ces contraintes et de **trouver un accord** qui permette de financer l'intérêt général tout en étant **justifiable** d'un point de vue « marchand » (c'est-à-dire qui s'inscrit dans l'économie marchande) et **légitime** pour la société civile. Plus qu'un accord à la marge, le mécénat apparait ainsi comme une gageure qui réunit **2 mondes** que tout semble opposer. Cette rencontre s'appuie sur un processus de **traduction** et des **jugements portant sur la légitimité des accords noués**.

Dans ce contexte, nous avons émis l'hypothèse que **l'accord mécène s'appuie sur 2 types de capital** : 1/ un « **capital d'engagement** » légitimé par les activités d'intérêt général des OIG ; 2/ une « **capital d'altérité** », lié à l'opposition entre le monde de l'intérêt général et le monde marchand. L'optimisation de ces 2 sources de **valeur** pourrait dès lors être un **levier** pour construire un accord plus profitable aux 2 parties.

Notre problématique sera donc « **comment se construit un accord entre les OIG et les entreprises mécène, aujourd'hui en France** ». Pour cela, nous allons faire appel à une grille d'analyse qui tienne compte de l'existence de **mondes différents**, du besoin et du mode de **justification des parties**, et de la mise en œuvre de **dispositifs d'encadrement** et de **légitimation publique**.

Chapitre 2 : De la justification

Le mécénat est un accord entre 2 mondes opposés : le monde des organisations mécènes et celui des OIG mettent en œuvre des systèmes de valeurs différents. La construction d'un accord entre ces deux mondes fait appel à des **pratiques de légitimation de l'engagement dans l'action** (encadrement législatif, jugement public, ..).

Dans *De la justification* (*DJ*), 1991, Boltanski et Thévenot ont mis en évidence les mécanismes permettant aux personnes de **juger** de la **légitimité publique** d'une action. Ils nous fournissent un cadre d'analyse sociologique reconnu[360] pour étudier la légitimité d'un **accord entre deux mondes** que tout oppose. Ce cadre théorique a été appelé par ses auteurs « les **Economies de la grandeur », n**ous l'avons dénommé ici **« Théorie de la Justification »** afin d'essayer de la rendre plus accessible au lecteur.

Nous allons examiner dans quelle mesure il est possible d'opérationnaliser cette théorie sociologique de l'action pour en faire un outil de caractérisation de l'engagement des mécènes en faveur d'une OIG, utilisable en Sciences de gestion.

Un premier point (1) sera consacré à la présentation de la Théorie de la Justification. Nous verrons dans un second temps (2) pourquoi et comment adapter la Théorie de la Justification au contexte de la construction d'un accord entre OIG et organisations mécènes.

[360] Pour un point sur les auteurs ayant utilisé cette théorie pour analyser des situations, voir Rousselière, 2006, p. 326-344.

1 Présentation de la Théorie de la Justification

Pour bien comprendre les idées à la base de la Théorie de la Justification et la resituer dans son paradigme théorique, nous allons étudier dans quels courants s'inscrit cette théorie (1.1), sa place dans celle, plus vaste, des « régimes d'engagement » (1.2) et montrer comment a été pensée l'articulation entre les concepts de « Monde » et de « Cité » (1.3). Nous présenterons ensuite plus en détails l'articulation des principaux concepts grammaticaux mobilisés par cette théorie (1.4) et présenterons rapidement les Cités identifiées (1.6).

1.1 Origine de la Théorie de la Justification

La sociologie politique et morale est née des recherches expérimentales menées entre 1980 et 1983 par Luc Boltanski sur les **jugements de normalité** de lettres de dénonciation d'injustice, et des travaux de Laurent Thévenot sur les investissements de formes (Thévenot, 2009 ; Boltanski, 2009). L'économie morale étudie la façon dont les acteurs « traitent l'écart entre les exigences normatives et la réalité soit pour critiquer le monde tel qu'il est, soit, au contraire, pour répondre à la critique en se justifiant »[361] (*CF*14[362]).

C'est de ces travaux qu'est née l'intuition de l'importance de la relation entre des rapprochements « cognitifs » (l'existence d'un **« jugement » public**[363] **des situations** de la vie quotidienne) et « évaluatifs » (l'existence d'« **épreuves »** permettant d'accéder à des « niveaux de grandeurs[364] **»)** d'une part**,** et d'autre part, l'intuition d'un univers dans lequel pouvait prendre place une « **pluralité de Mondes** habités par des **conventions de justice** relativement différentes » (Boltanski, 2009, p. 18) : les « **Cités ».**

La vision du monde selon les « Economies de la grandeur ».

Dans *De la justification (« DJ »,* voir note 31, p. 11*)*, l'ambition de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) est de comprendre comment des acteurs individuels ou collectifs parviennent en temps normal à ajuster mutuellement leurs actions. Pour cela, ils proposent de prendre en compte l'acteur individuel et les systèmes d'interprétations collectives. Ainsi dans ce cadre de pensée, les acteurs coordonnent généralement leurs intentions d'action en recourant à des modèles organisant leurs interactions. Ces acteurs sont compris comme des êtres dotés de capacités cognitives, capables de mobiliser des **conceptions différentes de l'ordre** social et de choisir parmi celles-ci. Quelques fois, ils agissent sans choisir, de manière routinière ; d'autres fois, pour résoudre un problème, ils doivent porter leur attention sur des **présupposés** sociaux, cognitifs et moraux, qu'ils admettent **partager**.

Selon Boltanski et Thévenot, l'observation scientifique doit profiter de ses moments de « crise » pour découvrir les convictions normatives des acteurs. Il s'agit donc de mettre en évidence la perspective de ces acteurs en interaction pour savoir (expliquer et comprendre) comment ils tentent de remédier aux difficultés d'élaborer un accord. Ces moments non naturels donnent lieu à des discours. Ainsi, « la vie sociale se caractérise par une obligation de justification qui contraint régulièrement les membres de la société […] à **dévoiler** et **justifier,** les uns pour les autres, les notions latentes qui **fondent** leurs conceptions de l'ordre » (Honneth, 2013, p. 243). En se justifiant, les acteurs « produisent des arguments et des raisons » qui orientent la résolution des problèmes « dans l'horizon d'un modèle plutôt que dans un autre » (*ibid*.)

Nos deux auteurs se sont appuyés sur des textes de philosophie politique pour rendre compte des différentes idées de justice qui se confrontent dans notre société actuelle. Ils ont ainsi pu décrire plusieurs modèles de justice permettant de justifier une action

[361] Ces travaux s'inscrivent dans « l'économie des formes conventionnelles » (le courant conventionnaliste) qui se consacre à l'étude des investissements de formes contribuant à « la mise en équivalence des personnes et des choses » (Thévenot, 2009, p. 39).

[362] Nous utilisons l'acronyme « *CF* » pour faire référence à *La Condition Fœtale* de Boltanski (2004). Concernant les acronymes « *DJ* » et « *NEC* », voir note 31, p. 11.

[363] Au sens de « partagé » et d'« exprimable ».

[364] Les « grandeurs » correspondent à l'existence d'une hiérarchie entre les « grands » et les « petits ». Le « grand » est celui qui bénéficie du jugement le plus favorable. L'état de « petit » correspond au jugement le moins favorable.

comme étant « bien ajustée ». Ces textes illustreraient une manière de penser qui serait toujours actuelle aujourd'hui, et les six notions de justesse (ou de « justice ») présentés dans *DJ* participeraient au **noyau normatif** de notre vision globale du monde. Notre perception des choses, selon ces auteurs, s'appuierait sur des ordres de justesse (les **Cités**) qui nous servent à interpréter les actions. Les deux auteurs nous donne donc de la société moderne, l'image d'une réalité différenciée en plusieurs **Mondes** en interaction, chacun coordonné autour d'un ordre de justesse (ou Cité). Celui-ci permettrait de déterminer des « grandeurs » justifiant et rendant compte de la critique d'une action. Il s'agit donc d'une **sociologie de la critique**. Celle-ci s'abstient de tout jugement normatif et se donne pour tâche d'observer l'activité critique des acteurs.

Les différentes Cités sont, dès lors, des **conventions** de justice **partagées**. A chaque Monde[365] correspond une Cité qui l'**organise en coordonnant** les êtres (les personnes, comme l'« ingénieur » dans le monde industriel) et les objets (les choses utilisées dans ce monde, comme la « machine » utilisée dans le monde industriel) qui le composent. Une Cité est donc le **mode de coordination organisant un Monde**. Elle est un référentiel qui permet d'être compris et de parler de la même chose à un moment donné (de se placer dans un « Monde » donné) et d'utiliser un référentiel de « grandeur » commun.

Suite à la publication[366] de *DJ*[367], Luc Boltanski a continué à travailler sur les justifications publiques dans différents contextes (dont le dernier est celui de « l'engendrement », Boltanski, 2004). De son côté, Laurent Thévenot a travaillé sur les **régimes de justification** situés « en deçà » des **exigences du public** pour juger d'une action légitime, à savoir le « convenable de l'action normale » et les « convenances personnelles du geste familier » (Thévenot, 2009, p. 40).

Suite aux travaux de Laurent Thévenot sur les « régimes d'engagement », on peut donc distinguer deux approches de l'action : celle d'une **pluralité de « Cités »** permettant de qualifier différents **biens communs** en jeu dans l'action ET celle d'une **pluralité de « régimes d'engagement »** permettant de qualifier ce qui sous-tend une action.

1.2 Les régimes d'engagement

Selon Thévenot (2006, 2009), il existe 3 niveaux d'engagements dans l'action : l'engagement intime (dit « familier »), normal (ou « en plan ») et public. Ces 3 régimes « caractérisent la modalité d'un ajustement réaliste au monde » et le « genre de bien […] qui permet d'évaluer cet ajustement. » (Thévenot 2009, p. 40).

Le « **régime du familier** » correspond à un « engagement familier dans le plus proche » (Thévenot, 2009, p. 46). Cet engagement repose sur les « **entours** » de la personne, c'est-à-dire ses « effets personnels ». Aussi, « toute exposition de ces entours tend à l'affecter en personne » et « le soin qui lui est consacré est ainsi soin à ses entours ». L'engagement à travers ce régime repose sur une « garantie gagée sur les attachements ». En effet, sous ce régime, « l'offre d'un engagement [auprès d'une personne] livre en gage **une part de la personnalité** [de celle-ci], et prend le risque d'une lésion de la personnalité blessée au cas où l'offrande reste sans suite » (*ibid.*). Ce mode d'engagement est un préalable (un point d'appui) à un engagement plus impliquant qui est celui qui lie les personnes par

[365] Pour distinguer les assertions communes du mot « monde » et « cité » de celles utilisées dans *DJ*, nous utiliserons une majuscule pour les « Mondes » et les « Cités » au sens de Boltanski et Thévenot (1991).

[366] La rédaction de *DJ* se situe entre 1984 et 1987.

[367] *DJ* est l'acronyme de *De la justification* de Boltanski et Thévenot 1991. Compte tenu du nombre de citation issu de cet ouvrage nous l'utiliserons désormais l'acronyme « *DJ* » pour citer ce livre. Voir note 31, p. 11

« amour, amitié, soin, ou sollicitude » (*ibid.*). En d'autres termes le régime du familier correspond à un **engagement intime** de l'individu. Cet engagement mobilise sa personnalité. On retrouve cette forme d'engagement dans le bénévolat, le militantisme et la philanthropie des individus. Le bien mobilisé ici est l'entour de l'individu. Il s'agit d'un mode d'engagement qui **engage physiquement** les personnes.

Le « **régime du plan** », à travers un projet, offre une garantie temporelle et fonctionnelle constituant le « préalable des engagements avec autrui impliquant des biens de plus large portée tenus dans la promesse, la responsabilité, le contrat » (*ibid*.). En d'autres termes le régime du plan correspond à la **dimension stratégique et raisonnée** de l'engagement dans une action. Il correspond aux **calculs préalables** à l'action, c'est-à-dire, dans notre cas, aux « motivations » des organisations mécènes.

Enfin le « **régime conventionnel** », ou « public », ancre les capacités d'une personne dans la communauté en lui attribuant notamment un état de grandeur. Ce régime d'engagement correspond à la **justification publique** des actions. L'engagement public est celui qui s'exprime par exemple lorsqu'une organisation mécène s'engage publiquement à soutenir une cause d'intérêt général. C'est ce type de régime d'engagement que nous mobiliserons, ci-après, à travers la Théorie de la Justification, pour étudier l'action mécène et la construction d'un accord mécène.

Pour Laurent Thévenot « l'engagement étend l'idée de promesse » (Thévenot 2009, p. 53). Il permet aux personnes de se lier à elles-mêmes, aux autres et au monde. En ajoutant à l'individu (qui se vit dans la permanence) une dimension temporelle, l'engagement permet de lui donner une « consistance ». L'engagement est un appui qui passe par la reconnaissance par autrui du « propre » engagé par l'individu.

Résumons-nous. Dans le « régime familier » de l'engagement, il s'agit d'un engagement qui n'a pas besoin d'être formulé, mais qui contient « une promesse à l'égard du **maintien de sa personnalité** » (Thévenot 2009, p. 53). L'amitié ou l'amour correspondrait dès lors à la reconnaissance de la prise en charge par un autre individu de cette promesse. Dans le « régime du plan d'action », l'engagement est une promesse attestée par le projet qui, en échange de l'engagement de l'individu, garantit la « **reconnaissance par autrui de son avenir**, et prépare des engagements contractuels mutuels » (Thévenot 2009, p. 53). Dans le « régime public », l'engagement permet d'assurer la **reconnaissance publique de la personne** en échange de sa participation au bien commun.

Nous avons représenté dans le tableau ci-dessous ces 3 régimes :

	1er niveau d'engagement	2ème niveau d'engagement	3éme niveau d'engagement
Type de régime	Régime du familier	Régime du plan	Régime public (ou conventionnel)
Etat initial	Personne	Individu	Citoyen
Bien sur lequel l'engagement s'appuie (dépendance matérielle)	personnalité, effet personnel	projet	participation au bien commun
Type d'engagement en jeu	gage/offrande de la personnalité	garantie temporelle et fonctionnelle du projet	qualification dans un état de grandeur.
Accès à des biens de plus large portée (promesse)	l'amour, l'amitié, le soin, la sollicitude	la responsabilité, le contrat	la reconnaissance publique de la personne (de l'organisation mécène ici)
Bénéfices	maintien de la personne	fiabilité	légitimité
Capacité de projection acquise (Etat final)	Individu (La « personne » devient un « Individu », potentiellement porteur de plan)	par son engagement, l'« individu », devient un « Citoyen »	Accès à l'état de « Grand »

Figure 12 : Les 3 régimes d'engagement de Thévenot et les promesses qui leur sont associées

Laurent Thévenot avance ainsi que « les dépendances d'une personnalité à l'aise dans l'usage de ses entours constituent un préalable **au cheminement vers des formes plus publiques** de rapport au monde » (Thévenot, 2009, p. 46). Il montre par là aussi que **l'engagement public** (le « bienfait public ») **repose** sur les relations de l'individu à ses entours : son **« authenticité », son « intimité », et ses « attachements de proximités »**.

Daniel Cefaï ne semble pas dire autre chose lorsqu'il écrit que « penser l'engagement public requiert […] de comprendre comment il émerge sur fond de confiance dans le monde » (Cefaï, 2009, p. 211). Pour autant Daniel Cefaï met en garde sur le fait que l'on ne peut pas accéder à des régimes d'engagement sans tenir compte qu'il existe de fait un « **ballet entre motifs autoattribués** [par l'acteur à ses actions] et **motifs attribués** [par l'observateur à des actions] », et « une **simultanéité des motifs de s'engager** » qui « n'ont de cesse de circuler et de hanter plusieurs Mondes[368] » (*ibid*. 2009, p. 209). Selon lui, **l'engagement se justifie en « se coulant » dans des « répertoires discursifs »** où sont « puisés les **bons** motifs et des règles normatives à respecter pour **bien** formuler les motifs » (*ibid*. p. 210). Il note par ailleurs que les « motifs » évoqués sont également contraints par la situation qui, elle-même, s'inscrit dans un territoire, dans une relation et un historique spécifique avec les interlocuteurs, et « dans une orientation stratégique en ce qu'ils visent à qualifier l'action, à en configurer une version narrative et à convaincre un auditoire de destinataires » (*ibid*. p. 210). Au-delà, la **rhétorique les motivations** avancées pour une action constitue la « **partie émergée** des matrices d'expérience et d'activité, d'identification de personnes et de choses, d'accommodation à des milieux et de coordination entre acteurs, de passage d'épreuves, de qualification de preuves, et de formulation d'arguments qui constituent des Mondes ». (*ibid*. p. 209).

Les régimes d'engagement, les biens et promesses auxquels Thevenot et Cefaï se réfèrent, rendent bien compte de l'**engagement pluriel** relevé au cours de notre étude de la littérature sur l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général : engagement intime des personnes (salariés bénévoles, entrepreneurs de morale), valorisation des actions soutenues (mécénat stratégique, *cause-related marketing*, etc.), communication et justification publiques de l'engagement mécène (motivation, avantages attendus). Ainsi, **l'action et le discours subjectif sur l'engagement qui sous-tend** cette

[368] C'est nous qui mettons une majuscule à « Monde », (cf. note 365, p. 94).
Il en va de même pour toutes les assertions du terme « Monde » dans les citations.

action sont **liés**. Nous allons nous attacher au régime d'engagement public, à son appel sous-jacent au régime du familier et au régime de l'action en plan.

1.3 Articulation entre les Mondes et les Cités dans le régime d'engagement public

Nous avons vu que le régime d'engagement public est celui où se joue la reconnaissance publique de l'acteur. Le jugement public d'une action est spécifique à la **situation** dans laquelle celle-ci se déroule. La situation dépend des acteurs, de la temporalité et de l'environnement de la situation. Ce jugement est accessible via la parole des acteurs.

En se basant sur des situations diverses, Boltanski et Thévenot ont décrit plusieurs « **Mondes** » dans lesquels nous vivons et où nous sommes amenés à décider comment agir ou réagir dans des situations quotidiennes. A chacun de ces Mondes correspond une situation type faisant référence à un « **bien commun »** spécifique. Ce bien commun est une référence commune acceptée par toutes les personnes choisissant de se référer à ce Monde. La *technique* et les *méthodes* sont, par exemple, le bien commun qui correspond au Monde « industriel » (le Monde des *machines*, de *l'organisation*, de *l'ingénierie*, etc.). Les Mondes sont donc les cadres de référence d'une action selon un acteur.

Chaque Monde est organisé selon **une** « **Cité** », c'est-à-dire une « capacité » reconnue aux « membres » d'une « société complexe » pour qu'ils « accomplissent des critiques, remettent en cause des situations, se disputent ou convergent vers un accord » (*DJ*29) en se référant à un **<**[369]**bien supérieur commun>**[370] spécifique. Ce <bien supérieur commun> est une sorte de « mètre étalon », selon lequel les personnes vont juger et tenter de positionner, selon un « **état de grandeur** », les êtres et objets d'un Monde en particulier. Chaque Cité apparait donc comme un « système de justice » car elle donne les critères pour déterminer ce qui, pour un acteur, dans une situation donnée, est une action jugée « **adaptée** », « **ajustée** », « **juste** » et *in fine* « **légitime** ». L'être ou l'objet le mieux ajusté à la situation sera jugé comme étant le plus « grand » dans ce Monde. Ainsi par exemple, *l'efficacité* est le <bien supérieur commun> qui va permettre de déterminer si une *technique* ou une *méthode* est meilleure qu'une autre, c'est-à-dire plus « grande » qu'une autre dans la Cité industrielle.

Plusieurs Mondes et Cités ont été décrits par ces deux sociologues. Nous allons voir comment ceux-ci ont identifié ces Mondes et ces Cités.

Les Mondes ont été **identifiés** au sein d'ouvrages de référence de la philosophie politique comportant « un questionnement systématique sur la constitution du bien commun et sur le dépassement des intérêts particuliers qui menacent la survie des républiques» (*DJ*96). Ces Mondes ont été ensuite **« échantillonnés »** à partir de « guides » pratiques.

L'échantillonnage s'est fait en 2 temps. Dans un premier temps (Etape1) Boltanski et Thévenot ont émis l'hypothèse que chaque Monde (identifié par un bien commun spécifique) était organisé selon le

[369] Reprenant la forme utilisée par Boltanski et Thévenot (1991), nous mettons **entre crochets aigus** les concepts grammaticaux du Modèle des Cités. Sur d'autres choix de mise en forme spécifiques aux Economies de la grandeur voir aussi note 385, p. 107.

[370] Le **<principe supérieur commun>** est le « principe de généralité » à la base de chaque Cité. La « pluralité de [ces] formes de généralité sont autant des formes de <grandeur> disponibles pour justifier une action » (*DJ*28). Une pluralité de <principes supérieurs communs> ordonne donc les personnes selon des états de grand ou de petit au regard des principes de justesse qui régissent les actions dans chacun des Mondes. Ainsi, les personnes ou les actions sont jugées grandes ou petites au regard des principes définissant le juste, le convenable *in sit*u et non *in abstracto*. C'est la grande force de cette théorie non essentialiste.

« Modèle des Cités »[371], c'est-à-dire selon un ensemble de principes d'organisation ou encore une « Grammaire[372] » (générale ou universelle) commune à toutes les Cités : la « **Grammaire des Cités** ». La Grammaire des Cités décrit une manière commune dont les Cités « **coordonnent** » leurs Mondes, au nom de leur bien commun de référence.

A partir de guides (issus de la littérature professionnelle destinée au monde de l'entreprise)[373] les auteurs ont réalisé un premier échantillonnage permettant de valider qu'il existe bien une Grammaire commune permettant d'identifier un <bien supérieur commun> pour chaque Monde. Cette première étape a permis de **valider le modèle** de l'existence de Mondes coordonnés par des Cités.

Etape 1

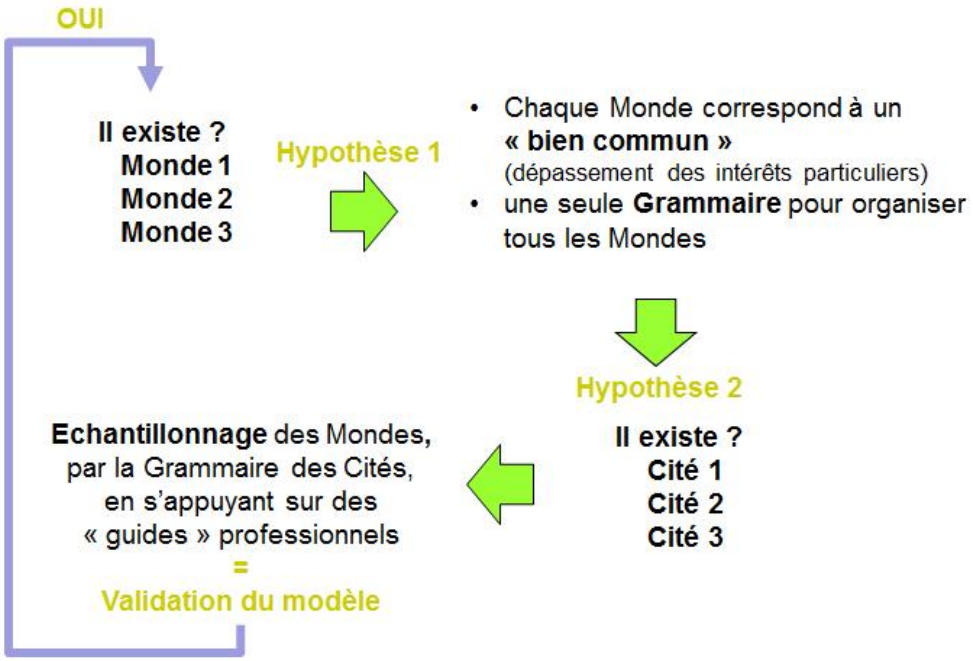

Figure 13 : Echantillonnage des Cités

En 1991, dans *DJ*, Boltanski et Thévenot ont identifié, par cette méthode, 6 Cités correspondant à 6 Mondes distincts.

[371] Le **Modèle des Cités** propose « une formulation générale valant pour tous dans toutes les situations validant des jeux d'usage, des procédures, des arrangements ou des règles mis en œuvre localement. » Ce Modèle des Cités est donc un « principe universel de justification » sur lequel se construisent les Cités (*DJ*93).

[372] La linguistique différencie la **Grammaire** qui étudie les principes d'organisation et les règles syntaxiques de toute langue en général, des différentes **grammaires** qui valent pour chaque langue en particulier.

[373] Les « Guides » ont été choisi parmi des ouvrages destinés à l'acquisition de compétence et permettant de reconnaitre et **d'agir correctement** selon les situations rencontrées dans le **Monde de l'entreprise**.

Guide ayant permis d'échantillonner le Monde correspondant à la Cité identifiée	<Principe supérieur commun>	Principaux ouvrages ayant permis d'identifier le bien commun
Pour le **Monde de l'inspiration** (**Cité inspirée)** : manuel de créativité, (*La créativité en pratique* de B Demory, 1974)	Le jaillissement de l'inspiration	Saint Augustin *: La Cité de Dieu*, *La Genèse au sens littéral, La crise pélagienne, Les Confessions*, etc. (Vème siècle)
Pour le **Monde domestique** (**Cité domestique)** : manuel de savoir-vivre (*Savoir-vivre et promotion* de P Camusat, 1970)	L'engendrement depuis la tradition	Bossuet : *La politique tirée des propres paroles de l'Ecriture Sainte* (1709)
Pour le **Monde civique** (**Cité civique)** : deux guides syndicaux publiés par la CFDT (*Pour élire et désigner les délégués* ,1983 ; et *La section syndicale*, 1981)	La prééminence des collectifs	Rousseau : *Le contrat social* (1762)
Pour le **Monde de l'opinion** (**Cité de l'opinion)** : Manuel de relations publiques (*Principes et techniques des relations publiques* de C. Scheinder, 1970)	La réalité de l'opinion	Hobbes, *Léviathan*, (1651) et *Les éléments du droit naturel et politique*, (1640)
Pour le **Monde marchand** (**Cité marchande)** : Manuel présentant l'art de réussir dans les affaires (*Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard, Notes d'un homme de terrain* de M. H. McCornack, 1984)	La concurrence	Adam Smith : *Théorie des sentiments moraux,* (1759), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations* (1776)
Pour le **Monde industriel** (**Cité industrielle)** : Manuel pour développer la productivité *Productivité et conditions de travail ; un guide diagnostic pour entrer dans l'action* de M. Pierrot, 1980)	L'efficacité	Saint-Simon, 1816 -1822 *L'organisateur, Du système industriel, L'industrie)*

Figure 14 : Supports ayant permis de caractériser les 6 premiers Mondes et Cités

En 1998, un Monde additionnel, « en formation », a été ajouté aux 6 premiers : le Monde connexionniste. Il a été décrit dans le *Nouvel Esprit du Capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 1999) (*NEC*). Ce Monde et sa Cité ne sont pas issus cette fois d'un livre de référence en particulier, mais d'une réflexion sur un corpus de textes professionnels sur le management.

Guide ayant permis d'échantillonner le Monde correspondant à la Cité identifiée	<Principe supérieur commun>	Principaux ouvrages ayant permis d'identifier le bien commun
Pour le **Monde connexionniste** (**Cité par projet) :** corpus de littérature managériale des années 1990 et travaux universitaires sur la métaphore du réseau	L'activité, les projets, l'extension du Réseau, la prolifération des liens	il s'agit d'un monde « en formation » coordonné par une Cité « émergeante »[374]. L'ouvrage présentant le bien commun est *NEC*

Figure 15 : Supports ayant permis de caractériser le Monde connexioniste et la Cité par projet

Dans un second temps (Etape 2), Les différents « guides »[375] choisis ont permis aux auteurs d'**extraire les termes et formulations qui caractérisent les différentes Cités** selon la « Grammaire » des Cités commune à toutes les Cités (le « Modèle des Cités »). Boltanski et Thévenot ont ainsi pu décrire chaque Cité à travers les catégories décrites dans cette Grammaire.

[374] Ce Monde est en Formation car le <bien supérieur commun> auquel se réfère sa Cité (la Cité par projet) n'est pas encore totalement identifié par tous et ne possède pas les dispositifs nécessaires à une attribution « juste » des Etats de grandeurs.

[375] Il est intéressant de noter que Norbert Elias (*Sur le processus de civilisation : recherches sociogénétique et psychogénétique)* qui a étudié comment les gens intériorisent des rôles (théorie de l'« incorporation » des habitus), s'appuie également sur le même type de corpus (guides de bonnes conduites). Source : Elias [1939] *Sur le processus de civilisation*, partiellement traduit en français en deux volumes intitulés : *la civilisation des mœurs* (1973) et *la dynamique de l'occident* (1975) publiés aux éditions Calmann-Lévy, Paris, réédité en 1991 et 2003.

Etape 2

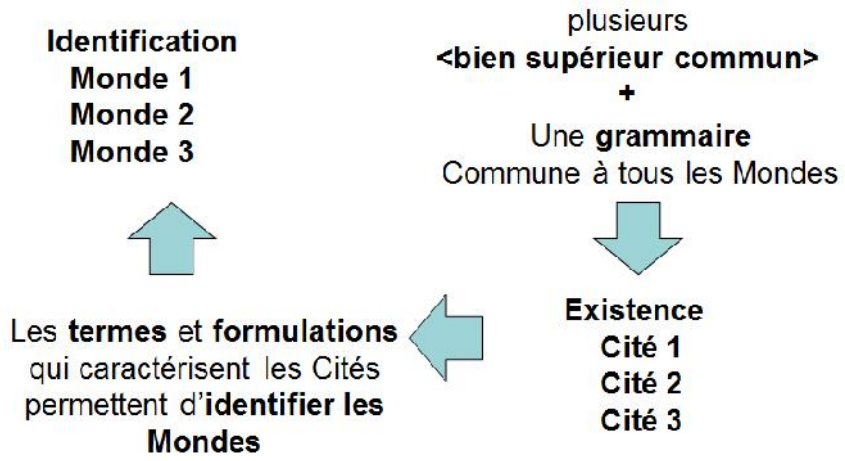

Figure 16 : Extraction des termes et formulation

Boltanski et Thévenot proposent d'utiliser ces échantillons de corpus, caractéristiques d'une Cité, comme des **instruments pratiques pour « identifier un Monde ou reconnaître sa présence dans l'enchevêtrement d'une situation complexe »** (*DJ*192).

Ainsi, en repérant dans un texte les termes caractéristiques d'une cité, il est possible d'identifier dans une situation simple ou complexe à quel(s) Monde(s) les acteurs se réfèrent pour **poser un jugement** sur les actions qu'ils observent ou auxquels ils participent. En d'autres termes, la (ou les) Cité(s) de référence qu'un acteur mobilise pour **juger de la « justesse »** d'une situation donnée transparait dans la façon dont celui-ci évoque (par ses paroles, ou ses écrits) l'action contenue dans cette situation.

1.4 Présentation des concepts grammaticaux de base

Les Cités coordonnent les Mondes en exerçant une **contrainte** autour d'une <épreuve de jugement > permettant de déterminer qui est « grand » ou « petit » au nom du <principe supérieur commun> (traduction grammaticale du « bien commun » propre à un Monde).

Les différents concepts grammaticaux sont **détaillés p. 177-181** dans *DJ* (Boltanski et Thévenot, 1991). La sophistication de cette terminologie permet de répondre à la difficulté de l'étude de l'action. En voici les grandes lignes.

<Répertoire> : rassemble les <êtres> et les <objets> d'une Cité. Les <êtres> sont des individus servants de **référence** dans un Monde : la vedette dans la Cité de l'opinion, ou l'ingénieur dans la Cité industrielle. Les <objets> peuvent être matériels ou symboliques. Ce sont les équipements et les appareils qui objectivent la grandeur des personnes. Combinés entres eux, ils forment des « **dispositifs** »

<Principe supérieur commun> : est la **convention partagée** qui permet, grâce à l'<épreuve>, de **qualifier** des <êtres> dans un <état de grandeur> : grand ou petit.

<Epreuve modèle> : est une « situation à l'occasion de laquelle se révèle avec netteté la grandeur des personnes et des choses » (*NEC*187[376]). L'épreuve **« pure** » est la seule véritable épreuve car elle permet de déterminer clairement les <grandeurs> et ne sert qu'à cela. Il faut donc que l'<épreuve> soit **indépendante** de ce qui se passe dans d'autres Mondes. Seules les <épreuves> « soumises [aux] contraintes » des Cités sont tenues pour **légitimes** (Boltanski, 2009 p. 27). Ces contraintes imposent que soit défini ce sur quoi porte l'épreuve et que l'épreuve légitime soit reconnue comme pure. Du fait de leur importance, le « déroulement [des] épreuves est particulièrement exposé à la **critique**. Ces critiques consistent à **dévoiler les situations composites** favorables à certaines personnes qui auraient mis en jeu des forces non incluses dans la spécification de l'épreuve. La demande est alors celle d'un **contrôle** plus étroit de l'épreuve visant à la rendre plus pure (Boltanski 2009, p. 26). L'<épreuve> doit enfin **être visible par tous**, car l'épreuve est l'occasion offerte à tous de montrer sa <grandeur> et pour tous de connaitre les changements d'état des <êtres> de ce Monde. L'exemple typique de l'<épreuve modèle> est le *test* d'une machine dans le Monde industriel, ou le *passage d'un projet à un autre* dans le Monde connexionniste.

<Etat de grandeur> : caractérise ce qui est <grand> ou <petit> dans chaque Cité. Il n'est pas déterminé par la position *a priori* de l'individu dans le corps social, mais par un <**investissement**> c'est à dire un **sacrifice** qu'il faut consentir pour **accéder**[377] aux états de « Grands » (par Exemple, une *formation longue* dans le Monde industriel). En retour de cet <investissement>, les grands sont les **garants** du <principe supérieur commun>. Ils servent de « **repère** et contribuent à la coordination des actions des autres » (*DJ*178). <Le rapport de grandeur> précise sur quel principe repose l'ordre entre les états de grandeur. La <dignité> désigne une capacité à participer à cet ordre (au bien commun). « C'est en exprimant leur dignité que les personnes sont au plus près de la vérité » (*DJ*246). <L'état de petit>, est soit la négation de l'<état de grand>, soit est associé à l'idée de <déchéance> de la Cité (chaos) ou alors à un état dans lequel transparaissent des « grandeurs d'autres natures rabaissées dans des figures de dénonciation», (par exemple : des <êtres> d'autres Cités participant à une situation de compromis frayée[378])

<Mode d'expression du jugement et formes de l'évidence> : « caractérise la façon selon laquelle l'épreuve est "sanctionnée" (*NEC*187). Elle « permet de cerner les qualités et les actes des personnes engagées dans une épreuve » (*NEC*187), c'est la **preuve** de l'issue de l'<épreuve>. Dans le Monde civique par exemple, cela correspondra aux *verdicts du scrutin* ou aux *textes de loi*.

<Figure harmonieuse> : désigne l'exemple symbolique type d'un Monde (ex. cérémonie familiale dans le Monde domestique). C'est la relation la plus fréquente et la plus attendue de tous permettant de **révéler la distribution des états** de grandeurs.

---

[376] Pour la signification de *NEC*, voir note 31.

[377] D'un point de vue gestionnaire, le terme de « **Economies** de la grandeur », qui sous-titre *DJ,* peut être vu comme une référence au « retour sur investissement » du sacrifice consenti pour accéder à l'état de grand.

[378] « Frayer », un compromis consiste à le stabiliser (*DJ* p. 340 et 343) en l'appuyant sur des objets composites composés d'éléments appartenant à différents mondes et dotés d'une identité propre de manière à les rendre insécables. La remise en cause de compromis frayés aboutit à des « litiges » sans remettre en cause le compromis. Une façon plus directement accessible d'aboutir à un compromis est de trouver des termes « équivoques » appartenant aux deux mondes. Par exemple, évoquer l'existence d'un « intérêt » réciproque des OIG et des organisations mécènes permet d'amener à considérer l'existence d'un compromis entre ces deux mondes : cf. la position des anti-utilitaristes cherchant à préserver la pureté du geste en opposant « intérêt » et générosité (p. 14) et, à l'opposé, notre argumentation sur l'existence d'un « intérêt » réciproque conduisant à la nécessaire construction d'un accord (Partie I : Chapitre 1 : 2.2, p.49 et suivantes).

1.5 Présentation des différentes Cités identifiées

Les grammaires[379] des 7 Cités présentées dans *DJ* et *NEC* sont décrites plus en détail en annexe. En voici une brève présentation.

La **Cité inspirée** (insp) organise le Monde de l'inspiration, son <principe supérieur commun> est le jaillissement de l'inspiration, son <épreuve> type est le vagabondage de l'esprit ; une forme de son <évidence> est par exemple l'éclair de génie ou la certitude de l'intuition. L'<état de grand> de cette Cité est ce qui est indicible ou échappe à la raison.

Le <principe supérieur commun> de la **Cité domestique** (dom) est l'engendrement depuis la tradition. son <épreuve> type est la cérémonie (familiale, par exemple). Son <évidence> est la confiance accordée, et l'<Etat de grand> atteste d'une supériorité hiérarchique conférée par le respect d'une tradition.

La **Cité de l'opinion** (opi) - ou de renom (Monde de l'opinion) a pour <principe supérieur commun> la réalité de l'opinion des autres. Son <épreuve> est, par exemple, un événement dans lequel l'expression de l'opinion des autres (l'<évidence>) permettra de révéler la personne véritablement connue (l'<Etat de grand>)

La **Cité civique** (civ) a pour <principe supérieur commun> la prééminence des collectifs. Son <épreuve> type est la manifestation pour une cause. Celle-ci sera sanctionnée par une décision (ou une prise de conscience) collective (son <évidence>). Les <grands> de la Cité civique sont représentatifs du collectif.

Dans la **Cité marchande** (marc), l'existence d'une concurrence est le <principe supérieur commun>. L'<épreuve> susceptible de déterminer l'<état de grandeur> de ce qui est convoité est la conclusion d'une « affaire ». Le succès de celle-ci sera mis en <évidence> par l'« avantage concurrentiel» obtenu et qui attestera de la « valeur » (l'<état de grand>) du bien acquis.

La C**ité industrielle** (indus) a pour <principe supérieur commun> l'efficacité. Celle-ci pourra être mesurée par un « test » (l'<épreuve> modèle). La réussite (<évidence>) de celui-ci permettra de désigner ce qui est réellement « performant » (<état de grand>).

La **Cité par projet** (con) coordonne le Monde **connexionniste**. Elle est ordonnée selon le <principe supérieur commun> de « l'activité ». C'est au début (ou à la fin d'un projet) que s'effectue l'<épreuve>. Le fait d'être appelé à participer à un projet est l'<évidence> du succès de l'<épreuve>. Ce succès désigne les personnes au plus fort potentiel d'engagement (les personnes mobiles par exemple sont parmi les <grandes> de la Cité par projet).

Les 6 premières Cités sont considérées comme des **Cités « complètes »** par Boltanski et Thévenot, et depuis longtemps « stabilisées » par un ensemble de règles communément admises par tous. Elles vérifient un ensemble de 6 axiomes (voir note 400, p. 115) caractérisant les « véritables » Cités. La Cité par projet est quant à elle qualifiée de **Cité « en formation »**. Boltanski et Chiapello jugent en effet que le 6ème axiome de la Cité par projet (a6 : il existe un <bien supérieur commun>, voir *DJ*97-99) n'est pas complètement affirmé et que le manque de dispositifs de contrôle est favorable à des situations

[379] Voir note 372, p. 98.

frayées[380]. La Cité par projet, même si elle n'est pas complètement opérationnelle, conserve néanmoins toute sa validité auprès des autres Cités pour analyser des situations de jugement.

Le cas de la Cité par projet montre que ce n'est pas tant la stabilité dans le temps d'une Cité qui en fait sa légitimité, mais ce **qu'elle explique des grands enjeux (les grandeurs) en cours** à ce moment-là de l'histoire de la Société, dans une temporalité et une localisation déterminées.

2 La Théorie de la Justification dans le contexte du mécénat

L'approche suivie par Boltanski et Thévenot constitue une « sociologie de la critique » [381] c'est à dire analysant les **justifications** et les **légitimations** apportées par les acteurs pour **rendre compte de leurs actions,** pour eux-mêmes, pour les parties prenantes de leur organisation, pour le grand public[382] et la Société civile, etc..

Nous avons vu à quels corpus se rattachait cette Théorie de la Justification et comment elle avait été élaborée. Nous avons ensuite détaillé la Grammaire des Cités et présenté les 7 Cités décrites par les auteurs. Nous allons voir maintenant dans quelle mesure la Théorie de la Justification est **applicable** à notre terrain d'étude.

Nous validerons tout d'abord le fait que la Théorie de la Justification nous fournit bien la grille d'analyse dont nous avons besoin (2.1). Nous regarderons ensuite à quelles Cités les auteurs de la théorie ont associé les pratiques du don et du mécénat (2.2). Nous verrons que la mise en correspondance des Cités et des pratiques du terrain est susceptible d'être biaisée, et qu'il faut envisager une adaptation de la Théorie de la Justification à notre sujet d'étude (2.3). La possibilité de création de nouvelles Cités sera étudiée (2.4). Nous verrons alors l'intérêt de proposer la création d'une 8ème Cité (la Cité du don : 2.5) et d'une 9ème Cité (la Cité de la vie : 2.6). En conclusion, nous analyserons comment opérationnaliser la Théorie de la Justification sur le terrain pour comprendre les modes de construction et de justification de l'accord mécène.

[380] Il semble en effet que, dans la Cité par projet qui organise le Monde connexionniste, « les dispositifs manquent pour que le bonheur des grands fasse réellement le bonheur des petits ». Boltanski et Thévenot constatent ainsi que, dans cette Cité, la mobilité des grands dépend de l'immobilité des petits et donc que le bonheur des grands dépend du malheur des petits. L'inversion de la maxime du 6e axiome, «clé de voute de l'axiomatique des Cités » (*NEC*464), transforme la justice des Cités en exploitation. Boltanski et Chiapello mettent en avant la fragilité de la Cité par projet face à l'opportunisme qui est défini d'après Nathalie Sarthou-Lajus (1997) comme le « fait de ne pas reconnaître les dettes contractées à l'égard d'autres personnes - individuelles ou collectives » (*NEC*469). Or « les dispositifs associés à chaque Cité ont notamment pour fonction d'assurer le respect des dettes contractées » (*NEC*469). Boltanski et Chiapello pensent que les épreuves de mobilité du Monde connexionniste ne contrôlent pas suffisamment les comportements opportunistes et doivent donc être clarifiées. Ils pensent aussi que les épreuves non connexionnistes (notamment marchandes, civiques et domestiques cf. *NEC*469-470 ; mais peut être aussi dans le cas du mécénat comme nous le verrons plus loin) sont **polluées** par « l'usage de forces connexionnistes adjacentes non reconnues » (*NEC*465), c'est dire « échappant aux dispositifs de contrôle associés aux Cités déjà implantées » (*NEC*468) ce qui favorise également les conduites opportunistes. A l'image des autres Cités, la Cité par projet doit donc encore intégrer des dispositifs permettant de contrôler les comportements opportunistes afin de limiter, mais aussi légitimer, les rapports de force propres au Monde connexionniste. (*NEC*466).

[381] Cf. *CF*15.

[382] Pour Boltanski et Thevenot « le public »est un <être> de la Cité civique et une référence à l'État (*DJ*298). Le public peut aussi être également un « être ambigu [qui] favorise les passages entre le Monde civique et le Monde de l'opinion » (*DJ*386). Pour notre part, l'usage du terme de « public » fera référence aux « gens » qui jugent une action « en général ».

2.1 La Théorie de la Justification appliquée au mécénat d'entreprise

Nous avions émis l'hypothèse que la Théorie de la Justification serait une bonne grille d'analyse pour étudier comment s'élabore la relation et se conclut un accord mécène entre une OIG et une organisation mécène.

C'est une théorie de l'action particulièrement adaptée à l'étude des actions de l'homme « hypermoderne », cher aux sciences de gestion et à la GRH, car elle reconnait à **l'acteur la capacité de juger d'une situation et de s'y ajuster** (Livia 2011, p. 4). Cette théorie est issue du courant conventionnaliste qui considère que les actions sont intriquées dans des **dispositifs** technico-socio-économiques. Elle s'inscrit dans la lignée des travaux sur l'acteur-réseau développés par Latour, Callon et Akirch. A la notion d'action rationnelle prônée par l'économie classique, la « sociologie **pragmatique** » développée dans *DJ* oppose l'idée d'une **action « raisonnable** » qui est « le sens moral qui sous-tend l'engagement dans une coopération équitable. » (Eymard-Duvernay p. 181). Or, nous l'avons vu, le mécénat est avant tout une affaire de liens et de responsabilité. Il ne s'agit pas d'une action rationnelle mais bien raisonnable qui suppose une intrication dans la Société, une compréhension de ses enjeux, et une volonté de s'engager avec justesse en faveur d'une action légitime.

Par ailleurs, dans la Théorie de la Justification, la pluralité des pratiques est abordée à travers la question des valeurs. Nathalie Heinich parle ainsi de *De la justification* (*DJ*) comme d'un « effort de construction d'une **sociologie des valeurs** » (Heinich, 2009, p. 88). Boltanski lui-même parle d'une « sociologie morale » et d'un « effort pour réinsérer dans l'étude de l'action des personnes en société, les raisons d'agir et les **exigences morales** qu'elles se donnent ou voudraient se donner, ne serait-ce qu'à titre d'idéaux. » (Boltanski, 2009 p. 15). Or, ces valeurs ont bien une place centrale dans les discours des acteurs du mécénat d'entreprise, en tant que raisons d'agir, idéales, morales.

Il en va de même avec la notion de « faire le bien ». Dans son dernier ouvrage (Boltanski 2009, p. 32-34) Boltanski précise que le Modèle des Cités permet de traiter les problèmes (et notamment les contradictions) liés à la référence au bien. Le Modèle des Cités est ainsi adapté à une Société dans laquelle le **bien est attaché à des situations et non à différents types d'individus** (comme dans le système des castes) car ainsi, « l'action orientée vers le bien se trouve affrontée à une exigence de justification ».

Enfin, grâce à l'étude des termes utilisés par les acteurs, la Théorie de la Justification permet d'identifier dans des situations, des références à des « biens communs » (attachés aux Mondes) et des <principes supérieurs communs> (attachés aux Cités). Elle paraît dès lors pertinente pour questionner la notion de **bien commun**, d'**intérêt général** et notamment **d'engagement** pour un projet d'intérêt général.

Parce qu'elle offre la possibilité de **comprendre ce qu'est, pour un acteur, une action jugée juste et légitime**, la Théorie de la Justification semble en effet particulièrement **adaptée à l'analyse de la mise en place d'accords.** Nous avons vu que les mondes de l'entreprise et des OIG s'opposaient sur bien des points. Dans ces conditions, la recherche d'un accord nécessite de **concilier des Mondes différents** organisés selon des Cités distinctes. Pour trouver un **accord** dans cette situation, les deux parties doivent choisir un principe supérieur commun ou recourir à un compromis permettant d'éviter la dispute en élaborant une situation composite qui permet de dépasser l'épreuve (*DJ*327). Boltanski et Thévenot distinguent **l'« accord »** stable (qui nécessite le choix d'une Cité commune aux 2 acteurs pour

sceller l'accord), de l'« **arrangement »** (qui permet à chaque acteur de conserver le <principe supérieur commun> spécifique à la Cité qui organise son Monde) et du « **compromis »** (situation associant les Mondes de chacun des acteurs, parfois frayée mais souvent peu claire et potentiellement instable) [383].

Les enjeux du mécénat (enjeux diffus mais réels, essentiellement de l'ordre de la **reconnaissance** des parties prenantes) sont également susceptibles de bénéficier de la richesse de cette grille d'analyse à travers la notion d'<Etat de grand>. Nous avons ainsi émis l'hypothèse selon laquelle les « grandes » OIG, qui intéressent les entreprises, seraient celles pour lesquelles le capital d'engagement est le plus important. Il nous reste à déterminer qui sont les « grands » et les « petits » mécènes, comment se déroule l'<épreuve>, quels en sont les formes de l'<évidence>, etc.

La Théorie de la Justification serait donc tout à fait **adaptée à l'étude du mécénat d'entreprise**. Dans celui-ci, des acteurs sont capables de prendre des décisions, pas nécessairement rationnelles mais souvent raisonnées, pour rassembler autour d'un projet deux mondes que tout semble opposer ; les acteurs se référant à deux mondes se retrouvent pour faire le bien autour de valeurs communes et au service de l'intérêt général ; si leur engagement est jugé légitime, ils sont susceptibles de profiter en retour de la reconnaissance publique.

Afin de pouvoir opérationnaliser cette théorie sur notre terrain d'étude, il est cependant essentiel de vérifier si les **termes utilisés** dans le mécé**nat appartiennent** bien aux répertoires des Cités déjà décrites et sont bien **spécifiques** à ces Cités (au sens où ils ne sont pas utilisés dans plusieurs Cités).

2.2 Le don et le mécénat dans la Théorie de la Justification

Dans *DJ*, Boltanski et Thévenot associent le don à plusieurs Cités. Nous allons vérifier la pertinence de cette mise en correspondance.

Selon Boltanski et Thévenot, le **don unilatéral** relèverait d'abord de la Cité **inspirée**. « L'abandon à la grâce conduit au détachement par rapport aux grandeurs domestiques » (*DJ*112). « La référence à [la Cité inspirée] demeure indispensable chaque fois que les personnes accèdent à la grandeur en se passant de la reconnaissance des autres et sans se préoccuper de l'opinion des gens. » (*DJ*113). Dans ce cas, le don est quelque chose qui est en soi et ne dépend pas de l'opinion des autres. Choisir la cause juste à soutenir nécessite une référence à la Cité inspirée : « L'évidence [dans le Monde de l'inspiration] prend la forme d'un état affectif, d'un sentiment intérieur et spontané […] [qui] ne réclame [pas] l'approbation des autres » (*DJ*205)

Le **don qui appelle de la reconnaissance** appartient au Monde de **l'opinion**. Ainsi l'établissement de « la Cité inspirée exige […] le renoncement à la gloire. [La Cité inspirée est] le lieu d'une tension permanente avec la grandeur d'opinion. » (*DJ*115) « La parole qui sort de la bouche et les actes qui arrivent à la connaissance des hommes contiennent l'une des plus dangereuses tentations ; elle vient de cet amour de la louange qui, pour une certaine excellence personnelle, amasse des suffrages mendiés ». (*Confessions*, Saint Augustin, vol 1' p. 257 Cité par *DJ*115). « Les êtres à l'état de petit [du Monde de l'inspiration] sont définis par référence au Monde de l'opinion, en ce qu'ils recherchent la considération et attachent de l' « importance » à la « position sociale et aux « signes extérieurs de

[383] « Le compromis demande que les différents biens en concurrence soient rapprochés de façon, […] à se limiter les uns les autres sans qu'un bien l'emporte au point d'éliminer la référence à des biens alternatifs ». « Alors, les êtres et objets des deux Mondes peuvent demeurer en présence les uns des autres ». (*CF*316).

réussite » (*DJ*206). Nous voyons donc là que, si le don anonyme appartient plutôt au Monde de l'inspiration, le don de magnificence appartient plutôt à celui de l'opinion. Boltanski et Thévenot notent (*DJ*131) que « dans la Cité de l'opinion, des litiges surgissent lorsque l'écart se creuse entre l'estime que l'individu a de lui-même et l'estime que les autres lui portent, qui est la réalité ». Selon la Théorie de la Justification, dans le monde de l'opinion, la « réalité » est ce que pensent « les autres ». Est-ce une possible explication de **la critique** que l'on fait du mécénat, critique qui **subviendrait lorsque l'engagement de l'entreprise est coordonné par la Cité de l'opinion ?** Cela suggère aussi que la Cité de l'opinion serait préférentiellement mobilisée lorsqu'une entreprise (ou un chef d'entreprise) souhaite réduire l'écart entre sa bonne opinion sur l'entreprise et celle portée par les parties prenantes (amour propre, différentiel entre estime de soi et regard des autres).

Les **dons qui entretiennent des relations hiérarchiques** appartiennent quant à eux au Monde **domestique**. Pour rapprocher les dons de **prestige** de la Cité domestique, Boltanski et Thévenot s'appuient sur la personne du Prince chez Bossuet[384] (*DJ*124) : « La "magnificence", qui pourrait être interprétée comme une manifestation égoïste d'attachement aux biens terrestres et au pouvoir n'en relève pas moins […] du sacrifice et du don de soi. Le Prince joint en effet "les grandes dépenses aux grands desseins". Il exprime sa grandeur par des "dons magnifiques". Aux "dépenses de nécessité" s'ajoutent les dépenses "de splendeur et de dignité" qui "ne sont pas moins nécessaires pour le soutien de la majesté" ». Il en va de même pour les dons destinés à signifier la considération d'une personne. Ainsi, les personnes « ont un même désir d'être reconnues [et] la passion d'être considérées. » « Le collaborateur veut pouvoir expliquer quel est son rôle [dans son entreprise] et, partout être considéré, une partie de la notoriété [de l'entreprise] dans laquelle il travaille rejaillissant sur lui » (*DJ*224). De même, « un subordonné est toujours très sensible à la considération […] qu'on lui porte. » (*DJ*215). « Dans le Monde domestique […], les petits cadeaux entretiennent l'amitié et lient parce qu'ils réclament un retour » (*DJ*212). Il en va de même pour les dons au sein de la **famille** : « tout ne s'achète pas. […]. Il ne faut pas donner [aux enfants] l'idée que tout s'achète. De même, l'argent nuit aux relations entre proches. On ne parle pas d'argent en famille, […] les biens patrimoniaux [circulent] par le don parce qu'ils sont attachés au domaine domestique » (*DJ*300). Enfin, selon les auteurs il en va de même pour les dons **charitables** qui créent une hiérarchie entre le donateur et le bénéficiaire (*DJ*66).

Le **don solidaire,** quant à lui, appartient au Monde **civique**. Pour Boltanski et Thévenot « la satisfaction de l'*aspiration des hommes »*, « le caractère *humanitaire* d'un travail », « les *valeurs humaines* qui dépassent les critères économiques » ou encore « l'effort collectif de *solidarité* », sont des valeurs qui expriment la dignité de l'homme dans le Monde civique (*DJ*400).

Le **don raisonné** appartient au Monde **marchand**. Nous avons vu que le don « moderne » était sollicité et que les projets soutenus sont, en quelque sorte, mis **en balance**. Le donateur compare les projets qu'il pourrait soutenir ; le sérieux d'une sollicitation, la réputation de la structure portant un projet, les montants demandés sont des critères d'évaluation. Le don devient ainsi un don « par intérêt », au sens où il se construit autour d'un désir **calculé**. Selon les auteurs de la Théorie de la Justification, l'intérêt est à relier au désir[(marc)385] : « l'intérêt est [une] vraie motivation, le propre de [l'] ego qui fait

[384] Bossuet, *Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte*, 1709.

[385] Lorsque cela sera jugé nécessaire, nous mettrons **en exposant et entre parenthèse** l'abréviation de la Cité associée à un terme. Par exemple « désir[(marc)] » indique que le terme « désir » est associé à la Cité marchande
Sur la mise en forme spécifique aux Economies de la grandeur voir aussi note 369, p. 97.

être [soi]-même en désirant obtenir satisfaction. On réussit par la force de ce désir, parce que l'on aime. » (*DJ*246). Le don moderne, raisonné, véhicule donc aussi des valeurs marchandes.[386]

Selon les auteurs, le don entre particuliers relève ainsi **tour à tour** du Monde de l'inspiration, de l'opinion, domestique, civique et même marchand ! Selon ces mêmes auteurs, la demande, ou l'offre, d'un don peut être en fait justifiée **dans plusieurs Mondes** comme le montre l'exemple qu'ils donnent dans *DJ*333 : une cause à soutenir peut être argumentée sur le mode marchand, mais aussi dans le Monde de l'opinion, inspiré ou industriel.

Qu'en est-il du don entre organisations ?

Nous l'avons vu, le **mécénat** reste avant tout un don visant, comme le don des particuliers, à **créer du lien**. Dans une première approche, nous pouvons donc supposer que les actions de mécénat reposent aujourd'hui sur les différentes formes de coordination principale du don entre particuliers, à savoir :

- la Cité **inspirée** : mécénat guidé par l'engagement intime du chef d'entreprise ;
- la Cité de **l'opinion** : mécénat d'image cherchant à asseoir une réputation et ou une notoriété ;
- la Cité **domestique** : actions de mécénat évoquant les traditions de l'entreprise ou une responsabilité sociale envers la Société hérité d'une dette ;
- la Cité **civique** : solidarité, engagement citoyen de l'entreprise ;
- la Cité **marchande** : obtention d'avantages concurrentiels, désir d'accéder à un capital sympathie ou un capital d'engagement, engagement à l'issue d'une mise en concurrence des projets, appels à projets.

A ces 5 modes de coordination, directement transposés de l'analyse par Boltanski et Thévenot des formes de don des particuliers, il nous semble nécessaire de rajouter :

- la Cité **par projet** : développement ou maintien de ses réseaux d'affaires ;
- la Cité **industrielle** : le mécénat organisé, planifié, optimisé tel que revendiqué dans la pratique de la « *venture philanthropy* ».

Ces premiers éléments suggèrent que, **dans une situation de mécénat, l'engagement de l'entreprise est susceptible d'être évalué et jugé selon les 7 modes de coordinations (Cités) déjà décrits.**

Boltanski et Thévenot dans *DJ* ont relevé un certain nombre de **compromis** qui s'appliquent à des situations de mécénat : le développement d'une bonne image, de relations publiques, les gestes spectaculaires, l'organisation de galas et de réception, etc.

Ainsi L'***image d'un projet*** (d'une marque ou de l'entreprise, cf. *DJ*394) procède d'un compromis opinion-marchand $^{(opi\text{-}marc)}$ stabilisé dans le Monde industriel ou domestique [387] . Les ***gestes spectaculaires*** procèdent d'un compromis inspiré-opinion$^{(insp\text{-}opi)}$. Ils « mettent les instruments de

[386] Boltanski et Thévenot notent par ailleurs (*DJ*252) que certains auteurs voient dans «la construction d'une sphère des relations intéressées » l'existence possible de relations désintéressées. (les auteurs font notamment référence aux travaux de Silver, 1989).

[387] « Les relations publiques impliquent […] un compromis entre le Monde de l'opinion et le Monde marchand » (*DJ*195). Le sponsoring est quant à lui analysé comme la « composition d'une grandeur marchande à partir d'une grandeur de l'opinion » (*DJ*393). Pour être stabilisé, le compromis opinion-marchand autour de l'image d'un projet nécessite de s'étendre à un troisième Monde. Ce troisième Monde peut être le Monde **industriel** lorsque la stabilisation se fait au vu de ***l'efficacité*** $^{(indus)}$ du projet soutenu (c'est le cas lorsqu'un fundraiser utilise les outils du reporting pour rendre compte de l'usage des dons et des résultats obtenus). Ce troisième Monde peut être aussi le Monde **domestique** lorsque l'organisation cherche à entretenir une ***réputation*** $^{(dom)}$ (liens de confiance mutuelle entre l'OIG et ses mécènes).

l'opinion au service de causes collectives ». Ils « supposent […] la présence des autres, mais sans leur être explicitement destinés[388]. » (*DJ*366). Le fait de ***Mettre son nom au service d'une cause*** est un compromis opinion –civique « soutenu par des objets, des personnes ou des dispositifs ayant à la fois pour qualité d'être célèbres(opi) et, d'autre part, d'être au service du bien commun(civ) » (*DJ*388). **Apporter une *caution*** [389] à un projet ou une cause fait référence à « la grandeur dont les êtres grands dans le Monde de l'opinion peuvent bénéficier dans d'autres Mondes » (*DJ*391). Par le truchement d'une autorité compétente (scientifique, politique, artistique,) le cautionnement certifie la réalité (le bienfondé d'une cause par exemple). En effet « dans le Monde de l'opinion, l'apparaître et la réalité se confondent ». (*DJ*389). Il est donc légitime dans ce Monde de créer de toutes pièces un événement, comme faire venir un officiel (civ) par exemple. « Les officiels […] apportent leur caution ». [Ils s'agit de] personnalités, des personnes en vue (opi) envisagées dans des situations qui les relient à l'intérêt général (civ) ». Les personnalités **incarnent** l'opinion du fait même qu'ils sont célèbres. « Dans les ***comités de soutien***, la réunion des individus célèbres est déterminée par le service d'une cause (civ) » (*DJ*389). ***L'inauguration*** est une manifestation (opi-civ) qui consiste à « prendre un objet, produit de l'industrie, pont, édifice, vaisseau, etc., et à le détacher du Monde industriel pour le **consacrer** à l'intérêt général, le remettre à tous et le rendre public. Il est alors traité, le temps d'une cérémonie, comme un objet du Monde civique » (*DJ*390). La ***campagne*** fait quant à elle « appel à des thèmes mobilisateurs évalués au degré auquel ils sont accrocheurs (opi) et attirent l'attention dans l'objectif de créer un climat (opi) favorable à l'adhésion » (*DJ*392). Boltanski et Thévenot notent que dans une campagne « les dispositifs qui doivent susciter *l'adhésion*(civ) sont […] très favorables à la confusion des grandeurs civique et de l'opinion car, les aspirations de tous ne pouvant s'exprimer directement, doivent être **traduites** par une organisation qui, suscitant la prise de conscience des personnes, est chargée de les diffuser(opi). On parlera alors ***d'influence***(opi) » (*DJ*392) (nous retrouvons dans le mécénat des dispositifs similaires comme les passeurs par exemple dont le rôle est selon nous de servir à traduire le projet). La ***réception*** (galas, etc.) est « purement domestique lorsqu'il s'agit de resserrer des liens d'amitié avec ses proches », mais elle « penche vers le Monde de l'opinion dès qu'il est question de relations et de connaissances ». Ce compromis domestique – opinion « s'affirme quand la réception est donnée pour un moyen de se faire des relations en côtoyant des personnes importantes » (*DJ*371). *L*a « **mobilisation** » est analysée pour Boltanski et Thévenot comme un compromis entre l'« enrôlement pour une cause dans le Monde civique (la mobilisation consciente et active du plus grand nombre […]) et la captation des regards dans le Monde de l'opinion (trouver des sujets nouveaux susceptibles de mobiliser l'intérêt du public (opi)) » (*DJ*386).

De nombreuses situations relevées dans les pratiques mécènes apparaissent donc comme des compromis entre des Cités. Le processus permettant un accord entre les Mondes dont relèvent l'OIG et l'entreprise serait alors **un ensemble de dispositifs composites**[390] en situation de compromis. Les

[388] « Dans sa pureté naturelle, le geste inspiré est solitaire. Mais il n'exerce dans ce cas aucun effet direct sur autrui. Pour constituer un instrument efficace de mobilisation, le geste doit être visible et saillant. Mais il risque alors d'échapper au monde inspiré pour basculer complètement dans le monde de l'opinion, ce qui lui fait perdre sa valeur démonstrative. » (*DJ*365) « Le geste ne peut susciter une mobilisation que s'il est connu des autres, sans qu'on puisse l'accuser pour autant d'avoir été accompli dans l'intention d'agir sur autrui. Si tel est le cas, il peut en effet être dénoncé comme « intéressé » et comme «instrumental » ; on parlera, par exemple, du « geste calculé » de quelqu'un qui veut se donner en spectacle(opi), se rendre intéressant, se faire bien voir ou se faire aimer du public. (*DJ*366).

[389] Donner sa caution se réfère, dans le monde où l'opinion fait équivalence, à l'opération par laquelle un être accroît sa puissance en faisant d'un autre un allié dont le crédit lui apporte un surplus de force (voir Bruno Latour, 1983, *les Microbes*, Ed Métaillé, cité dans *DJ*390).

[390] Dispositifs qui comprennent des personnes et des choses susceptibles d'être relevées dans des Mondes différents

exigences communes à plusieurs Mondes favorisent en effet les passages et les compromis entre ces Mondes. Ainsi, la bonne gestion est une exigence commune aux Mondes civique, marchand et domestique. Engagées dans un compromis, ces exigences prennent des formes spécifiques : le suivi de l'affectation des dons par exemple dans le cas de l'exigence de bonne gestion de l'entreprise rencontre l'exigence de probité de l'OIG. Ainsi selon l'avis même des 2 sociologues, le mécénat apparait comme une **situation mal stabilisée à cheval entre deux mondes**.

Toutes ces situations mobilisées typiquement dans le cadre de la construction d'un accord de mécénat font apparaitre la **forte représentation de compromis civ-opi**. Dès lors, Boltanski et Thévenot décrivent le mécénat d'entreprise comme « pouvant » associer l' « intérêt national »$^{(civ)}$ à une action de « relations publiques ». Le mécénat est associé par ces auteurs à une situation de compromis « jetant un pont » (*DJ*388) depuis le Monde de l'opinion vers le Monde civique.

Boltanski et Thévenot jugent ce compromis entre Monde de l'opinion et Monde civique comme **critiquable** du fait de sa « référence à une activité stratégique (exploiter habilement) » (*DJ*388). Les relations publiques sont analysées comme une « information » (compromis opinion–industriel) pouvant être **dénoncée** depuis le Monde civique comme « **cynique, instrumentale, et manipulatrice** » (*DJ*388).

3 Les Cités à l'épreuve des situations de mécénat

En première approximation donc, les Cités semblent bien outillées pour analyser les situations courantes que nous serons amenés à rencontrer dans le cadre de notre étude des jugements et justifications portants sur les accords mécènes.

Nous verrons cependant que les **supports** ayant servi aux auteurs pour élaborer leurs Cités sont susceptibles d'avoir biaisé l'analyse des situations rencontrées dans le cadre du mécénat (3.1). A notre tour, nous utiliserons la **méthode de la critique** pour étudier ces situations (3.2). Cette analyse débouchera sur l'hypothèse qu'il existe peut-être des Cités complémentaires aux 7 Cités décrites par les auteurs.

3.1 Suspicions de biais

Il nous semble que la perception par Boltanski et Thévenot de l'engagement des entreprises pour une cause d'intérêt général à travers les pratiques de mécénat est susceptible d'être biaisée. En effet, à l'époque de la rédaction de *DJ*, à la **fin des années 1980**[391] en France, le mécénat était quasiment inexistant et largement confondu avec les pratiques de « sponsoring » et de partenariat (Kosianski, 1992). Il existait uniquement dans le domaine de la culture et était réservé aux plus grandes entreprises (Denoit, 2002). Le mécénat d'entreprise était alors un acte de magnificence réservé à l'élite. Aussi, aucun des manuels qui ont servi de support à Boltanski et Thévenot ne parlaient spécifiquement de mécénat et ou de RSE. Aujourd'hui l'engagement pour l'intérêt général, la RSE et la citoyenneté de l'entreprise sont dans tous les esprits. Les manuels dédiés au mécénat et destinés à l'entreprise se multiplient.

[391] Les guides utilisés ont été écrits entre 1970 et 1983.

Le manuel[392] choisi par Boltanski et Thévenot pour analyser plusieurs dispositifs utilisés dans la collecte de fonds (gala, etc.) est un manuel sur les **relations publiques** écrit par un « **agent »** qui vend l'image de personnalités du monde du sport, de marques d'organisations cultuelles (Vatican, etc.) et de fondations mondialement connues (Fondation Nobel, etc.). Le métier d'agent est à mi-chemin du Monde marchand et du Monde de l'opinion[393]. Or, s'il existe des similarités dans la forme, un gala de promotion d'une marque (ou d'une personnalité) n'a, dans le fond, rien à voir avec un gala de bienfaisance. De même, bien qu'ils aient des objectifs complémentaires, la promotion d'une OIG n'a rien à voir avec la sollicitation d'un engagement pour une cause. De fait, le métier d'« agent » est différent de celui de « fundraiser ». Le fundraiser n'a pas pour objectif de « vendre une image » (même si une bonne image aide à solliciter un don), il propose aux personnes et organisations de s'engager pour une cause directement (par exemple en devenant bénévole au sein d'une OIG) ou indirectement (en soutenant financièrement une OIG). S'il ne faut pas bien sûr écarter, dans cet appel à l'engagement, l'existence de modes de coordination faisant référence au Monde de l'opinion, nous pensons que le choix d'un guide de relation publique est susceptible d'impliquer probablement une **surreprésentation de la Cité de l'opinion** dans l'analyse des dispositifs associés à la générosité des entreprises.

De plus, le fait que l'auteur de l'ouvrage retenu soit **nord-américain** renforce la suspicion d'un biais. En effet, dans les pays anglo-saxons, nous l'avons vu, il existe des liens forts entre intérêt individuel privé et intérêt collectif. Sans nier l'existence d'un intérêt souvent sous-jacent, mais non révélé dans le mécénat[394], il nous semble que cette proximité, particulièrement forte outre atlantique (cf. p. 45), **renforce les situations de compromis avec le Monde marchand** identifié par les auteurs, alors que ces compromis ne sont peut-être pas représentatifs des situations mécènes en France (et plus largement, nous l'avons vu, en Europe).

Quant aux OIG, la vision du monde associatif de Boltanski et Thévenot se fait à travers le **prisme du syndicalisme**. Cela s'explique par le choix d'un manuel destiné à des cadres syndicaux et qui sert de référence pour la caractérisation de la Cité civique. Ce choix oriente vers un rapprochement entre l'engagement au bénéfice de l'intérêt collectif et l'engagement au bénéfice de l'intérêt général alors qu'il nous semble, au contraire, qu'il faudrait distinguer ces deux notions. En effet, les termes de nature civique (« *public* » « *collectif* » « *commun » « intérêt collectif », « collectivité* ») ne nous semblent pas correspondre au même Monde que celui d'« *intérêt général* ». Il nous semble en particulier voir une différence dans ce qui « lie » entre l'« intérêt collectif » et l'« intérêt général ». Ainsi l'intérêt général nous semble porté par une **dynamique** (la circulation du *hau*[395] de Mauss ?) que nous ne retrouvons pas dans l'intérêt collectif. Dans l' « intérêt général » nous voyons une **création de lien**, une projection vers un « vivre ensemble » basé sur la **réciprocité** de tous. Au contraire, dans l'« intérêt collectif », le lien nous apparait établi, acquis, constaté et devant être entretenu, conservé, géré et protégé. A chaque collectif, à chaque groupe, son intérêt, sa lutte. Avec l'intérêt collectif nous sommes entrainés dans le réel d'un futur proche. A l'opposé, l'intérêt général nous réfère au monde des valeurs morales et idéales. D'autres chercheurs, tel Nathalie Heinich, ont dénoncé « l'agrégation entre intérêt général

[392] La liste des guides utilisés par les auteurs est reprise p. 99. Pour le Monde de l'opinion, le manuel choisi est : *Principes et techniques des relations publiques* de C. Scheinder, 1970.

[393] « L'auteur s'emploie à faire *affaire*(marc) avec des *noms connus*(opi) dont il s'occupe du marketing et du management » (*DJ*393).

[394] Voir la notion de tabou de l'intérêt, p. 14 et suivantes.

[395] Voir p. 11 et suivantes.

et égalité » au sein du Monde civique. (2009, p. 88) suggérant que l'intérêt général n'est pas réductible à ce que représente le collectif.

Ces premiers éléments nous suggèrent de vérifier plus avant si **le contexte dans lequel ont été construites les Cités** permet bien de cerner l'ensemble des modes de coordinations à l'œuvre dans notre Société actuelle**.** En effet, il semble qu'il existe **dans les pratiques mécènes** des références à des valeurs (par ex. l'*engagement pour une cause*, le *désintéressement*, etc. cf. p. 70 et suivantes), qui ne cadre pas avec le choix des guides retenus par Boltanski et Thévenot.

3.2 Critiques de situations mécènes et éléments en faveur de l'hypothèse d'une nouvelle Cité

Nous avons vu que les **situations mécènes** décrites par Boltanski et Thévenot étaient **potentiellement biaisés** par le choix des guides retenus. A la lecture de *DJ*, nous avons retrouvé des références à l'*engagement* et à l'*intérêt général* dans la Cité civique ; et des références aux *liens*, à la gratuité et à l'*authenticité* des relations dans la Cité par projet

Selon la méthodologie proposée par Boltanski et Thévenot, nous allons « **critiquer** » ces situations pour révéler les objets des répertoires mobilisés et vérifier leurs Cités d'appartenance. Boltanski et Thévenot nous enseignent comment révéler des compromis et arrangements sous-jacents à une situation en utilisant la critique pour dénouer des situations troubles. La critique est une opération qui consiste à **révéler la présence d' « êtres étrangers** » qui remettent en cause la validité de l'épreuve (sa « pureté »). La critique permet **d'apurer** les situations troubles ou composites, c'est à dire de mieux comprendre à quelles Cités elles se réfèrent. « La critique conteste la validité du bien reconnu dans la situation en lui proposant d'autres formes de biens possibles avec lesquels il entre alors en contradiction » (CF315). La critique est articulée par des opérateurs tels qu'« en fait », « en réalité », « ne sont que », etc. Ces opérateurs illustrent le fait que « plusieurs principes de justice incompatibles entre eux entrent en concurrence » (*DJ*276). Il faut alors « épurer la situation en en éloignant tout ce qui pourrait pointer vers l'extérieur », (Ainsi, si ces êtres étrangers sont reconnus par une partie, la critique consiste à les verser dans son Monde de référence et de leur donner des qualificatifs de petit) ou admettre qu'il existe un **compromis** qui permet d'« atténuer les contradictions » entre les différents types de biens (ou de « fermer les yeux » sur elles) (CF315).

Nous allons maintenant critiquer deux situations « troubles » repérées dans les situations mécènes : la notion d'« *engagement* » (2.4.1) et celle de« *lien* » (2.4.2). Pour chaque situation trouble (représentée par un terme jugé « flou »), nous soulignerons les termes correspondant à des situations apparemment non couvertes par les 7 modes de coordinations déjà décrits.

3.2.1 Critique des notions d'« adhésion» et d'« engagement »

Nous avons vu que Boltanski et Thévenot abordent la notion d'« *adhésion à un collectif* » et d'« *engagement dans un collectif* » sous **l'angle du syndicalisme** et ne tiennent pas compte des autres mouvements associatifs. Si l'« *adhésion* » à un collectif est un terme qui semble bien appartenir au registre du Monde civique, nous pensons que *l'adhésion* et *l'engagement* ne s'expriment pas uniquement dans des collectifs. Ces termes nous semblent flous car ils ont des significations différentes selon leurs usages et les contextes dans lesquels ils sont utilisés.

L' « *engagement dans* » un collectif (Cité civique) (*DJ*231-241), ou dans *l'adhésion à un mouvement* collectif (compromis entre Mondes de l'opinion et de l'inspiration) (*DJ*359) doit selon nous être

distingué de l'« *engagement pour* » *une cause*, du « *soutien d' » un projet* ou de l'« *adhésion à » un principe*, ou *des valeurs* qui s'apparentent à une recherche de *sens*, même si l'un et l'autre peuvent être liés puisque l'engagement dans un collectif peut être la conséquence d'un engagement pour une cause ou de l'adhésion à des valeurs. De même la *pluralité des modes d'engagement*[396] (Monde connexionniste) doit être distinguée de la *pluralité des motifs d'engagement* qui doit plutôt être rapprochée elle aussi du *sens* qu'on donne à une action, des motivations profondes, de l'attachement à des valeurs.

L'*adhésion à des valeurs*, l'*engagement pour une cause*, les *motifs d'engagement*, le *sens* donné à une action, semblent ne pas appartenir au Monde civique, pas plus qu'aux autres modes de coordinations décrits par Boltanski et Thévenot.

Voyons ce qu'il en est de la notion de « *lien* »

3.2.2 Critique du « lien » du Monde connexionniste

La Cité par projet qui organise le Monde connexionniste a pour <bien supérieur commun> la *prolifération des liens* (*NEC*154 et suivantes). La notion de *lien* est également très présente dans la démarche des entreprises mécènes (cf. p. 62) mais elle nous semble **différente** de celle que l'on retrouve dans le monde connexionniste. Plusieurs éléments suggèrent en effet que la notion de *lien* dans le Monde connexionniste n'est pas définie de façon univoque et qu'elle correspond à une situation composite. Dans l'analyse qui va suivre, nous mettrons **en gras** tous les éléments indiquant la dualité des propositions des auteurs concernant l'architecture de la Cité par Projet.

Ainsi, Boltanski et Chiapello notent que, dans le Monde connexionniste, il existe une « **tension**[397] entre, d'une part, l'exigence de flexibilité et, d'autre part, la nécessité d'être quelqu'un, c'est-à-dire de posséder un soi doté à la fois d'une spécificité (d'une « personnalité ») et d'une permanence dans le temps, [qui est] une source constante d'inquiétude » (*NEC*560). « C'est dans la mesure où [un individu] détient […] dans sa personnalité, ce « quelque chose» susceptible d'intéresser et de […] séduire, qu'il peut attirer [l']attention et obtenir […] des informations ou un soutien. Mais il doit, pour cela, être quelqu'un, c'est-à-dire transporter avec lui des éléments étrangers à leur Monde, et perçus comme lui étant propres. S'il n'est rien d'autre que sa faculté d'adaptation, s'il n'est pas quelqu'un, pourquoi *s'attacherait*-on à lui? » (*NEC*561). Il faudrait donc **à la fois** cultiver des liens intéressés **et** *désintéressés* pour évoluer dans le Monde connexionniste. La distinction entre intérêts et *désintéressement* permet d'ailleurs selon Boltanski et Thévenot d'établir « **d'une part** les relations d'affaires, dont les partenaires, aussi cordiaux que soient les liens qui les unissent, peuvent légitimement avoir pour motif la poursuite de leurs intérêts (qu'ils soient convergents ou concurrents) et, **d'autre part**, les *relations d'amitié*, qui ne méritent d'être qualifiées comme telles qu'à la condition d'être parfaitement détachées de tout motif intéressé et de n'être fondées que sur un penchant mutuel et des goûts communs » (*NEC*564).

[396] Concernant *l'engagement dans un collectif*, Boltanski et Chiapello, dans *Le nouvel esprit du Capitalisme,* placent la flexibilité des organisations syndicales dans le Monde connexionniste car elles revendiquent le « respect de l'hétérogénéité et de la pluralité des modes et motifs d'engagement » (*NEC*434).

[397] Nous avons vu que l'existence d'une tension stable révèle en général une situation de compromis. Nous avons dans la suite de ce chapitre mis **en gras** les termes montrant cette tension. Nous avons souligné les termes qui nous sont révélés par cette tension. Enfin nous avons mis en *italique* les termes évoquant selon nous un nouveau mode de coordination.

Cette distinction entre relations intéressées et désintéressées se retrouve dans les jugements moraux que les personnes portent les unes sur les autres. « Une *relation amicale* est jugée *authentique* lorsqu'elle est considérée comme réellement *gratuite*, tandis qu'elle est **dénoncée** comme *inauthentique* lorsque l'on peut dévoiler au moins chez l'un des partenaires, des motifs intéressés sous-jacents » (*NEC*564).

Enfin, dans le Monde connexionniste, le temps est investi dans les connexions les plus profitables, c'est à dire « les plus improbables ou les plus lointaines, **au lieu de** le gaspiller dans la relation avec des *proches* ou avec des personnes dont le commerce procure uniquement un agrément d'ordre affectif ou ludique » (*NEC*232).

Boltanski et Chiapello notent également que « le langage de description du Monde connexionniste est tiré dans **deux directions opposées**. Soit, **d'une part**, vers une thématique de l'action sans sujet, où le seul être qui compte est le réseau […] et, **d'autre part**, vers un néopersonnalisme qui met l'accent, non sur le système, mais sur les êtres humains à la recherche d'un *sens* ». Ils notent que « ces **deux dimensions**, systémique et *personnaliste*, sont, dans de nombreux textes, fortement **imbriquées**. » Pour Boltanski et Chiapello, la deuxième orientation serait cependant dominante parce que « c'est largement sur elle que repose la dimension normative**,** *éthique* de la Cité par projets ». D'où l'importance, selon eux, du rôle accordé aux relations de face à face, à la *responsabilisation*, à la *confiance*, aux *situations vécues ensemble [(au partage)]*, à la *parole donnée* (qui vaut tous les contrats), à *l'entraide*, à la *coopération* dans l'établissement des partenariats, dans le montage des projets, dans la construction des réseaux. » (*NEC*177).

Plus loin Boltanski et Chiapello notent qu'il existe même une « **dualité radicale** » : entre *désir de liberté* et *engagement*. Ils citent Waterman (1990)[398] : « Nous prenons tous des *engagements*. Ils peuvent **empiéter** sur notre liberté d'agir de façon autonome, mais ils donnent en retour un *sens* à notre vie et à notre travail». Notre « profond désir d'autonomie et d'indépendance » est allié à une conviction tout aussi profonde que la vie n'a de *sens* que quand on la *partage* avec d'autres» (*NEC*190).

Boltanski et Chiapello notent donc qu'il existe dans le Monde connexionniste, une **bivalence** entre les exigences de ce Monde ET les exigences du « *vrai* » relationnel, celui qui fait qu'on *s'attache* et que l'on crée du lien, celui pour lequel on rend ce qu'on a reçu.

Les deux auteurs reconnaissent ainsi que « l'*aide* directe aux opprimés, dans une relation de *proximité*, [...] est comprise comme une des conditions de *l'authenticité de l'engagement* parce qu'elle exige un sacrifice - notamment en temps - difficile à simuler » (*NEC*434). Boltanski et Chiapello oppose l' « *action en présence »* qu'ils **opposent** à l'« *agir à distance »* qui « expose à l'accusation d'usurpation d'identité ». (*NEC*433). Pour ces auteurs, « la Cité par projet incorpore **d'une part** l'exigence d'authenticité comme garant de la validité des relations personnelles sur lesquelles reposent les dispositifs de travail, et **d'autre part** la *disqualification de l'authenticité* au profit de l'exigence d'adaptabilité » (*NEC*562).

[398] Watermann, R. (1990) *The Renewal Factor, Les champions du renouveau*, Paris, interEditions.
Robert Waterman fait partie des consultants les plus écoutés du monde. Avant de fonder sa propre société de conseil en 1986 (Waterman & Company à San Francisco), il a été pendant plus de vingt ans l'un des principaux dirigeants de McKinsey & Company, un des plus importants cabinets de conseil auprès des directions générales au monde (9000 collaborateurs et 4,37 md$ de CA en 2007).

Boltanski et Chiapello parlent d'une **grammaire de l'authenticité** qui correspond « à celle des *relations spontanées et amicales*, de la *confiance*, de la *demande d'aide ou de conseils*, de *l'attention* au malaise ou à la souffrance, de la *sympathie*, voire de *l'amour* » (*NEC*558). Les auteurs notent que ces dispositifs *ancrent* ou *attachent* les personnes : « ceux qui se trouvent pris dans ces dispositifs ne peuvent [pas] refuser catégoriquement de participer à ces échanges, ce qui les conduirait tout droit à la mise à l'écart » (*NEC*558). Il s'agit d'une situation susceptible de « mettre en péril leur *estime de soi* et leur *confiance* dans le monde » car elle repose sur la *présence corporelle* de personnes (mimiques voix, émotions, etc.). (*NEC*558)[399].

Cette **distinction constante** entre relation gratuite et intéressée, cette opposition entre authenticité et adaptabilité, cette référence à une grammaire de l'authenticité, cette impossibilité de refuser le lien, etc. que nous avons soulignées ici nous semblent révélatrice de l'**existence de forces relativement affranchies des épreuves du Monde connexionniste.** Les situations décrites par Boltanski et Chiapello seraient donc des **situations composites** associant des forces purement connexionnistes (dont les liens faibles constituent la matrice) et d'autres forces qui font référence à des liens forts, authentiques, incarnés physiquement.

Il semble donc, à ce stade, que nous pouvons poser **l'hypothèse** qu'il existe peut-être, dans les situations composites repérées, deux Mondes qui cohabitent et s'enrichissent mutuellement : un premier Monde purement connexionniste (*mobilité*, *détachement*, *flexibilité*, *liens faibles, intéressés*, etc.), et un autre Monde qui fait référence au *désintéressement*, à *l'attachement (liens forts, corporels)*, et à *l'authenticité* (sur laquelle Boltanski et Thévenot ont insisté en évoquant une « grammaire de l'authenticité », cf. *supra*).

La critique de cette situation de compromis ouvre deux possibilités. En cherchant le fondement des compromis, la critique permet soit de **révéler un « arrangement » à l'amiable** entre les parties soit d'**introduire la possibilité de l'existence d'une nouvelle Cité**. En effet, dans une situation « floue » ou « trouble », la dénonciation d'une situation « frayée » et la mise à l'écart des êtres étrangers permettent de révéler la véritable nature du bien commun en jeu. La révélation de ce bien commun peut ainsi amener à l'émergence d'une Cité.

3.3 Cadre définissant la possibilité de Cités supplémentaires

Nous avons vu que les **7 Cités peuvent être mobilisées**, seules, ou en situation de compromis, pour déterminer les modes de coordination principaux utilisés dans les dispositifs mécènes. L'étude du contexte (époque de rédaction de *DJ*, choix des guides utilisés) dans lequel Boltanski et Thévenot ont identifié et décrit les Cités qui ont permis d'analyser des situations types que nous retrouvons dans le mécénat, nous a amené à suspecter l'existence possible de **biais**. L'analyse fine, de deux thèmes centraux du mécénat (les notions d'*engagement* et de *liens*) nous a permis de mettre en doute leur appartenance univoque à la Cité qui leur avait été attribuée, et de révéler des **modes de coordinations sous-jacents non pris en compte** dans les 7 Cités décrites jusqu'à présent.

[399] Voir notre chapitre sur de régime d'engagement et en particulier le régime du proche ou du familier, p. 94 et suivantes.

Notre objectif est d'analyser les situations de mécénat à travers la grille d'analyse des Cités. Pour cela, il nous faut **impérativement posséder un jeu de Cités complet**, c'est dire permettant d'analyser **tous** les modes de coordination présents.

Les termes utilisés dans le cadre du mécénat étant étrangers à la grammaire des Cités auxquelles ils avaient été associés, il faut envisager l'existence (pour l'instant purement théorique) d'**autres Cités** auxquelles ils pourraient faire référence.

Boltanski et Thévenot ne prétendent en effet pas que les exemples de philosophie politiques retenus « couvrent la totalité des ordres de société qui ont pu être construits ». Ils laissent « provisoirement de côté la question de l'étendue de cet ensemble ». (*DJ*57). Boltanski et Thévenot affirment même dès la parution de *DJ* que la liste des principes supérieurs communs dont ils ont observé la mise en œuvre n'est **pas fermée**.

Le nombre de Cités n'est donc pas limité à celles décrites dans *DJ*. Dès leur premier ouvrage en 1991 Boltanski et Thévenot évoquent d'ailleurs **plusieurs ébauches « non abouties » de Cités**. Ces Cités n'ont pas été retenues car elles ne répondaient pas au modèle de la Cité qui suppose que 6 axiomes[400] soient vérifiés pour qu'une Cité soit considérée comme établie.

Il s'agit de :

- La « **Cité hygiénique** » qui aurait organisé le **Monde du sport** à travers l'épreuve sportive. Cette Cité n'a pas été retenue car, selon les 2 sociologues, l'accès à la valeur sportive « n'apparaît pas clairement ouverte à tous» (*DJ*175). Elle ne répond donc pas à l'axiome de « commune humanité ».
- La **« Cité de la puissance** » qui aurait ordonné les êtres par la puissance, et dont le principe de justice aurait été « la vitalité de la vie même » (*DJ*416-417) n'a pas non plus été retenue, pour les mêmes raisons.
- La « **Cité collective** », qui aurait maintenu la cohésion du corps social (à travers les conventions collectives, la protection sociale, etc.) (*DJ*352) a, quant à elle, été rejetée au bénéfice d'un compromis entre les Mondes domestique, civique et industriel.

Huit ans plus tard Boltanski et Chiapello (1999) vont proposer une septième Cité, qu'ils nomment « Cité par projet ». [401]

[400] Ces 6 axiomes sont : un « principe de commune humanité » (a1), un « principe de dissemblance » (a2), une « commune dignité » (a3), des « états ordonnés » (a4), une « formule d'investissement » (a5) et, bien sûr l'existence d'un « principe supérieur commun » (a6) (*DJ*97-99). Ces 6 niveaux logiques (Boltanski et Thévenot, parlent d'« axiomatique des Cités ») sont nécessaires à l'élaboration d'état de grandeurs. Sans eux il ne pourrait exister d'accord entre les sujets appartenant à une Cité. Ces axiomes permettent de distinguer les Cités légitimes des Cités illégitimes. Il faut en effet que les Cités satisfassent à la totalité des contraintes de constitution d'une Cité pour fonder des justifications légitimes. Ainsi, c'est parce que tous ces axiomes sont respectés, que l'ordre des états de la Cité est considéré comme légitime ce qui lui donne une reconnaissance universelle et une stabilité dans le temps.

[401] Une Cité « verte » ou « Cité écologique » a également été envisagée par Claudette Lafaye et Laurent Thévenot (1993, p256-263) (voir aussi Barbier, 1992, Latour, 1995 et Thévenot, 1996). Cette Cité pose néanmoins le problème de l'équivalence entre les êtres qui composeraient ce Monde puisque tous les êtres vivants et d'autres éléments non vivants tels que l'eau le plastique, (etc.) y serait inclus (Lafaye et Thévenot, 1993, p. 513). Par ailleurs, dans une telle Cité il n'y aurait pas d'épreuve de jugement par absence de symétrie de jugement entre les êtres (*ibid*., p. *515*). Godard (2004, p. 55) souligne quant à lui l'imprécision du concept de « durabilité ». Cette Cité verte a cependant été reprise par Thévenot, Moody et Lafaye, (2000). Elle est au final délaissée par Le Bot et Philip (2012) au profit d'un compromis entre les 6 Cités décrites dans *DJ*.

Pour autant, comme le note François Eymard-Duvernay (2009, p. 175), les Cités ne peuvent pas non plus être en nombre illimité, car il ne serait alors pas possible de fonder des coopérations autour d'une infinité de justices possible. En fait, les Cités s'inscrivent dans un processus historique. « Les Cités sont constituées au cours de l'histoire. Leur nombre ne peut être défini *a priori*. Les grandeurs mises en œuvre pour agencer aujourd'hui des situations justes ont été stabilisées à des époques très différentes. » (*DJ*93). Ainsi, **à chaque époque** de l'histoire correspond **un petit nombre de Cités jugées utiles et nécessaires pour juger les situations** rencontrées dans la vie quotidienne des contemporains.

4 Proposition d'une 8ème Cité

Les Cités sont des systèmes de justice **indépendants les uns des autres**. Elles constituent une **pluralité** qui organise les différents Mondes dans lesquels nous vivons à un moment donné et un lieu donné. Pour un acteur, **toute situation est donc susceptible de faire référence à un Monde** (situation pure) **ou à plusieurs Mondes** (situation en compromis) permettant de dire ce qui est « juste ». Pour analyser correctement une situation, il est **essentiel** de posséder le **jeu complet des Cités mobilisées pour juger cette situation donnée**.

Nos analyses révèlent la possible existence d'autres Mondes contraints par d'autres Cités. Nous avons vu par ailleurs que les auteurs de la Théorie de la Justification avaient à plusieurs reprises envisagé cette possibilité et qu'ils ont mise en œuvre dans *NEC*. Pour notre part, il nous semble que les références aux *liens personnels*, à l'*authenticité*, à l'*attachement*, au *désintéressement*, à la *confiance*, (etc.) sont étrangères aux principes qui ordonnent la Cité par projet et que ces termes ne sont pas couverts par les autres Cités. Ces termes sont tous utilisés dans un même domaine : celui de la générosité (qui comprend la philanthropie, le mécénat, etc.). Il faut donc envisager l'existence (théorique, mais également ancrée dans le réel[402]), d'une nouvelle Cité.

Afin de définir les contours de cette 8ème cité nous sommes repartis des situations composites identifiées pour dégager les grandes lignes d'une grammaire nouvelle (2.6.1). Nous avons identifié son <principe supérieur commun> (2.6.2), choisi une dénomination (2.6.3), proposé une description complète de sa grammaire (2.6.4), et validé sa pertinence par rapport aux autres Cités (2.6.5).

4.1 Eclaircissement des situations composites identifiées

Constituer une Cité nécessite un important travail de construction et d'étayage. En effet, pour se différencier du compromis entre Cités, ce travail doit aboutir à une **systématisation,** via la formulation d'un nouveau « principe d'équivalence et d'équilibre capable de fonder une épreuve de justification » (*DJ*397). En d'autres termes cela signifie que pour valider l'existence d'une Cité il faut vérifier qu'il existe des <**Etats de grandeurs> ordonnés** ainsi qu'une <**épreuve**> permettant d'attribuer ces états de grandeur aux acteurs agissant dans ce Monde. Il faut en effet que des êtres de Mondes différents souhaitant élaborer un accord, fassent apparaitre un <principe supérieur commun> nouveau,

[402] « L'établissement d'une Cité, […] en imprimant [au Monde dans laquelle elle se déploie] une exigence de justice, [le] constitue en tant que forme politique légitime. Cette opération de légitimation s'observe chaque fois que la mise en place d'une Cité rend saillante une façon de voir et de faire le Monde qui était jusque-là, soit **absorbée dans d'autres formes, et non identifiée en tant que telle,** soit critiquée » (*NEC*212).
Il est par ailleurs cohérent de supposer que l'époque d'anomie que nous traversons depuis une trentaine d'années (cf. p. 32), qui correspond à la multiplication des « causes » (cf. p. 35), à la prise de conscience récente de la Responsabilité Sociale des Entreprises (cf. p. 65), aux mutations du contexte du mécénat en France depuis 10 ans (cf. 2.1.1, p. 38) a contribué à **l'émergence** d'une nouvelle Cité ou à la **réactualisation** d'une Cité plus ancienne. Cette supposition n'est donc pas purement théorique. Elle s'ancre aussi dans le réel de notre champ d'examen et, au-delà, dans celui de la postmodernité.

permettant d'« aller jusqu'au bout d'**une épreuve unique »** qui puisse ordonner les <êtres> selon des <états de grandeur>. Si cela n'est pas possible par manque de <principe supérieur commun> », et qu'aucun accord ne peut être trouvé sans composer avec des exigences différentes appartenant aux Mondes de chacune des parties, alors la situation aboutit à un compromis (qui « vise également », mais cependant « sans pouvoir l'atteindre », « un dépassement de deux principes disponibles. ») (*DJ*397).

La critique du *lien* connexionniste a permis d'identifier les premiers éléments (*authenticité*, *attachement*, *ancrage*, désintéressement, *confiance, etc.)* de ce qui pourrait être un **nouveau mode de coordination**. Pour **purifier les situations composites** repérées lors de ce travail de critique, nous allons approfondir la critique du Monde connexionniste

Les justifications et légitimations constituent une activité cognitive qui peut être **approchée dans les paroles et les textes produits par les acteurs**[403]. Dans *DJ*, Boltanski et Thévenot se sont appuyés sur des guides spécifiques à chaque Monde pour identifier le corpus de termes permettant d'identifier ces Mondes. Dans *NEC*, Boltanski et Chiapello se sont référés à un corpus de textes de la littérature professionnelle managériale pour identifier le Monde connexionniste et sa Cité par projet. Pour notre part, nous avons examiné et critiqué les dispositifs identifiés par les auteurs (galas, etc.) à partir du point de vue des actions généreuses des particuliers et des organisations. En effet, la générosité des particuliers (bénévolat, philanthropie, bienveillance, etc.) valorisent la *fidélité*, l'*engagement gratuit* et *désintéressé*, l'*authenticité du geste*, etc. (cf. notre première partie, à partir de la page 9). De même, dans le mécénat des organisations, les *liens forts*, la *proximité* et l'*engagement personnel* (du chef d'entreprise, notamment) sont privilégiés. Selon nous, ces termes **sont susceptibles de désigner des dispositifs organisés selon une grammaire permettant de justifier les actions considérées jusqu'à présent comme étant coordonnées par la Cité par projet.**

Nous nous sommes donc référés aux travaux universitaires sur le mécénat et la philanthropie et sur la littérature professionnelle des années 2009-2013 **sur le mécénat** (recueillis lors de séminaires professionnels et dans des guides pratiques dédiées à la collecte de fonds) pour **critiquer la Cité par projet en suivant le Modèle des Cités** (la Grammaire commune à toutes les Cités)**.** Le descriptif complet de ce travail d'éclaircissement se trouve en annexe, en voici la conclusion.

	Eléments de la Cité par projet	**Eléments semblant étrangers à la Cité par projet**
<Principe supérieur commun>	L'activité, les projets, l'extension du réseau, la **prolifération** des liens.	?
<Relations naturelles entre les êtres>	La **connexion**	**Liens forts**, naturels, de confiance, porteur de sens. S'intéresser aux autres, faire et donner confiance.
<Etat de grands>	**Engageant**, mobile (= flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, autonome, non prescrit, sait engager les autres, donne de l'employabilité)	**Engagé**, impliqué, enthousiaste, tourné vers l'autre, soucieux de son intérêt, disponible, ouvert et disposé à se faire convaincre. A l'écoute de ce qui a du sens, à l'écoute de l'autre. L'engagé sur le long terme. L'enraciné dans des valeurs, savoir où l'on va, se connaitre soi-même, être vrai (= impliqué, enthousiaste).L'enraciné, le local, l'attaché à un statut.
<Répertoire des sujets>	**Chef de projet** (= Coach, Expert Client, Fournisseur, Innovateur)	**Personnes bienveillantes**, facilitateurs, relais, intermédiaires, mettant en cohérence des personnes avec des actions, qui donne du sens à l'action. Toutes

[403] C'est ce que nous nous proposons de faire, dans des situations de mécénat, afin d'analyser des données récoltées sous forme d'énoncés produits par des experts.

		personnes généreuses : mécènes, philanthropes, bénévoles, donateurs.
<Répertoire des objets et des dispositifs>	**Nouvelles relations** avec les personnes, partenariat, accords, alliances, technologies de mise en réseaux etc. (tous les instruments permettant de faire des connexions)	**Gestes**, cadeaux, dévoilement des valeurs et des convictions, etc. (tous les instruments permettant d'ancrer et de donner du sens aux liens)
<Etat de petit>	**Inengageable** (= inadaptable, n'inspire pas confiance, autoritaire, rigide, intolérant, immobile, local, enraciné, attaché, à un statut, préfère la sécurité)	**Intéressé,** calculateur, indifférent à tout engagement, insensible, qui ne donne rien, avare de ses gestes, de son temps et de son argent (ou dont les causes sont futiles, légères, inconséquentes, inutiles, voire nocives pour la Société),
<Déchéance de la Cité>	**Fermeture** du réseau (copinage, privilèges, corruption, mafias)	**Absence** de retour, pas de partage. Individualiste, le chacun pour soi, l'avare, l'insensible
<Rapports de grandeurs >	**Redistribution** des connexions (= mettre en contact, redistribuer l'information, insérer dans des réseaux, permettre à d'autres d'être employables)	L'engagement **personnel**, la façon de porter un projet de le promouvoir ou de le faire connaitre, donner (son nom, son argent, son temps) pour un projet, etc.
<Formule d'investissement>	**Adaptabilité** (= légèreté, flexibilité, tolérance, location)	**Attachement**, dévoilement de son être, de ses valeurs, implication (corporelle, patrimoniale, etc.)
<Epreuve modèle>	La **fin** d'un projet et le **début** d'un autre	La **rencontre** entre une personne et un projet qui permet l'attachement.
<Expression du jugement et formes de l'évidence>	Etre **appelé** à participer (= insérer, faire participer parler de +, éviter, tenir à l'écart, ignorer, rejeter, exclure)	Etre **habité** du désir de créer des liens solides, de confiance, qui s'inscrivent dans la durée et qui résistent aux aléas, qui montrent la cohérence entre l'action et l'acteur, l'authenticité de son engagement, son désintéressement, etc. Avoir un statut (fidèle, engagé)..

Figure 17 : Eclaircissement des situations composite de la Cité par projet

Les éléments étrangers à la Cité par projet font bien apparaitre des **états de grandeurs** et des **mécanismes d'épreuve** permettant d'ordonner ces états les uns par rapport aux autres. Ainsi par exemple l'*attachement à une cause*, *l'authenticité de l'action, le sens donné à l'action*, le *dévoilement de valeurs* (qui pourraient constituer les modalités d'une <épreuve> restant à préciser) permettent de distinguer les personnes *impliquées*, *engagées* (grands de ce Monde) de celles jugées *égoïstes,* ou *indifférentes* (petits de ce Monde).

L'éclaircissement des situations composites identifiées autour du *lien* connexionniste révèle donc une **grammaire cohérente**. Cette cohérence écarte l'idée d'un **compromis** élaboré au cas par cas et **suggère que dans la Cité connexionniste deux modes de coordination sont mobilisés, l'un purement connexionniste, et l'autre dépendant d'une nouvelle Cité et donc d'un autre Monde**. Pour cela, il faut identifier le <principe supérieur commun> correspondant à cette nouvelle grammaire de justice.

4.2 Identification d'un principe supérieur commun

Nathalie Heinich avait noté que l'*authenticité* n'était pas représentée dans les Cités alors qu'il s'agissait d'une « valeur fondamentale »[404] pour elle. Pour rendre compte de cette valeur, il manquait selon elle une « Cité de la pureté » [Heinich, 2009, p. 87) au Modèle des Cités. Pour notre part, nous avons vu l'importance de la notion d'*authenticité* dans ce **nouveau mode de coordination**. Il semble par ailleurs que l'authenticité soit aujourd'hui une valeur centrale dans nos Sociétés. Le philosophe Charles Taylor parle de notre époque comme de "l'ère de l'authenticité" où la quête de soi est un aspect fondamental de l'identité moderne[405]. Les éléments rassemblés jusqu'ici suggèrent de rechercher un <principe

[404] Nathalie Heinich a travaillé sur *l'authenticité* artistique (d'une œuvre par exemple)

[405] Charles Taylor, interrogé dans *le Point* à l'occasion de la sortie de son livre : *L'âge séculier*, (2011) traduit de l'anglais par Patrick Savidan, Ed. Seuil, 1344 pp.
http://www.lepoint.fr/grands-entretiens/charles-taylor-la-societe-moderne-se-fonde-de-plus-en-plus-sur-la-discipline-15-03-2011-1306784_326.php

supérieur commun> autour de **la notion de *l'authenticité*** qui **pourrait caractériser le *lien* dans ce Nouveau Monde**. Ainsi, à la *prolifération des liens* de la Cité par projet, correspondrait *l'authenticité des liens* dans la nouvelle Cité que nous proposons.

Nous avons trouvé des éléments sur cet ordre de grandeur dans la *Condition Fœtale* (CF), (Boltanski, 2004). Dans cet ouvrage (CF52-53), Boltanski mobilise le travail de Claude Lévi-Strauss[406] sur la question de la filiation et ses deux axes : filiation et alliance. **L'alliance** est « associée à la nécessité de l'échange, du don, de la dépendance mutuelle. » (CF51). La logique d'alliance prendrait en charge la perpétuation des collectifs, car « chaque segment du collectif [est] toujours en dette par rapport à un autre segment donc en attente d'un retour » (CF52) L'alliance serait « la marque du social », et même une articulation d'où « naitrait le social » (CF53). Boltanski cite Godelier (p. 32-36)[407] qui note, quant à lui, que l'obligation d'alliance oblige à « identifier et mémoriser ce **qui est soi** et identique à soi, et ce qui ne l'est pas » (CF53), son « identité personnelle », c'est-à-dire son ***authenticité*** (CF49).

La « qualité du sujet *authentique* » serait sa « singularité ». La **singularité** des êtres permet d' « occuper une place singulière identifiable dans un nœud de relations » (CF54). Selon Boltanski, le **processus de singularisation** est lié […] à la « pensée classificatoire » : elle assure à l'individu son appartenance de classe, contribue à une identité « rigide » (CF58) garant de sa « **permanence** entre les Mondes et dans le temps » (CF63), même s'il est saisi dans des « états différents » et des « jugements divergents » (CF83). Pour Nathalie Heinich, **la « montée en singularité »** (« au sens fort »[408]), si elle s'accompagne d'un travail d'objectivation, **permet aussi de « faire de la grandeur »** (à travers une Cité de la pureté par exemple)**,** au même titre que la montée en généralité décrite dans *DJ*. Elle plaide pour un « régime de singularité » prenant en considération les personnes et les « objets-personnes »[409] au côté du « régime de communauté », abordé dans *DJ*[410], plutôt adapté à décrire les actions de la vie en communauté (Heinich, 2009, p. 89-90). Pour Luc Boltanski, au contraire, la « montée en généralité » sur laquelle il s'appuie dans *DJ* serait équivalente, selon une autre perspective, à la « montée en singularité » proposée par Nathalie Heinich. (CF59).

Nous proposons donc de choisir l'*authenticité,* en tant que « vérité »[411] définissant l'identité du sujet, comme <principe supérieur commun> de la 8ème Cité.

---

[406] Lévi-Strauss, C., *([1949] 2002), Structures élémentaires de la parenté*, Ed. Mouton de Gruyter, New York, 621 pp.

[407] Godelier, M. et Hassoun J., (1995) *Meurtre du Père, sacrifice de la sexualité*, Ed. Arcanes, Recherche Psychanalytique, Paris, Strasbourg 250 pp.

[408] « Applicable à des êtres investis de qualités hors du commun : « bizarrerie », « anormalité », … et non au sens faible comme une simple particularité »

[409] Fétiches, reliques et œuvres d'art : des objets plongés en régime de singularité.

[410] Selon Nathalie Heinich (2009, p. 89), du fait de leurs liens avec l'entreprise (déjà mentionnés plus haut dans le choix des Guides), les 7 Cités proposées seraient essentiellement orientées vers le « régime de communauté ».

[411] Charles Taylor définit le concept d'*authenticité* comme une « vérité », propre au sujet et à laquelle il doit être fidèle et dont la reconnaissance sociale lui offre confirmation (source : http://www.philomag.com/les-idees/entretiens/charles-taylor-la-source-quil-nous-faut-atteindre-est-en-nous-4367). Selon lui, l'authenticité englobe l'« idéal moral », la « liberté autodéterminée », l'« accomplissement de soi », le dialogue et les enjeux qui s'inscrivent dans des « horizons de signification ». Aux sources de l'authenticité il y a le sentiment moderne d'identité personnelle où « chacun de nous est sa propre mesure » (Taylor C. 2005).
Pour Luc Boltanski (*CF*141) l'*authenticité* est une nécessité (aussi durable qu'est la vie elle-même) qui s'impose à la personne et l'empêche de céder à l'appel de la multiplicité des choix opportunistes. Cette nécessité est le résultat de l'engagement gratuit et non calculé dans un projet. On voit donc ici encore que Boltanski n'est pas sorti des contradictions amenées par l'intégration de l'authenticité dans la grammaire de la Cité par projet.

4.3 Choix d'une dénomination

Il nous semble que l'***authenticité*** artistique ou écologique (abordés par Nathalie Heinich) et celle des gestes et des personnes (abordé ici à travers la générosité) se croisent à travers la notion de « **don** » et de **lien**. Ainsi, l'authenticité écologique puise son authenticité dans le don de vie qui relient les espèces entre elles (cf. CF), c'est à travers l'art que l'artiste, en donnant à voir une part de lui-même qui le lie à son œuvre, partage sa singularité. De même c'est à travers l'authenticité de son geste que la personne généreuse se lie à une cause.

Nous avons choisi d'appeler « Cité du don » le nouvel appareil justificatif que nous proposons par référence à l'œuvre de Mauss et à son **identification de la relation entre don et lien**. En effet, dans l'*Essai sur le don*, de Marcel Mauss, (1924) le **bien commun** spécifique qui organise la Société est **le lien**. Dans ce Monde, le don permet de créer et entretenir les liens. Selon notre proposition, l**a Cité du don contraint le Monde du lien**[412] pour le soumettre à une forme de justice et dire ce qu'est un lien « juste » dans cette cité.

La Cité du don correspondrait donc à **une Cité bien établie** et non pas à l'émergence d'une nouvelle Cité (cf. aussi note 402). Cette Cité évoque en effet pour nous les pratiques basées sur la réciprocité qui imprègne aujourd'hui encore les relations interpersonnelles. « A un moment de l'histoire une forme de vie est identifiée et montée en généralité de façon à servir de support à une définition du bien commun et d'aune pour porter des jugements sur la valeur des êtres selon la contribution qu'ils apportent au bien de tous ainsi conçu. » (*NEC*625). Sans vouloir trop nous avancer dans un domaine qui nous semble plutôt celui de l'anthropologie et qui n'est pas le nôtre, nous situerions la naissance de la Cité du don à l'aube de l'humanité et son ancrage dans le modèle des relations interfamiliales ou interclaniques. A travers la lecture de L'*Essai sur le don* de Marcel Mauss, la Cité du don nous semble correspondre, dans les civilisations traditionnelles, à la **constitution en morale autonome des valeurs portée par les liens créés par l'intermédiaire des dons**. Comme « les Mondes précèdent les Cités » (*NEC*627), c'est l'extension de la validité de ces valeurs en une forme de bien commun, qui correspondrait à la naissance de la Cité du don[413].

4.4 Construction de l'architecture de la Cité du don

Afin de proposer une description de la Cité du don selon les catégories du Modèle des Cités (*DJ*177-181), nous allons utiliser la méthode en 3 temps utilisée dans *NEC*, par Boltanski et Chiapello pour élaborer la Cité par projet :

1. Mise en évidence de l'existence d'un ordre entre des états de grandeurs : « le **principe d'équivalence** » (4.4.1).
2. Vérification de la « justesse » de la Cité, c'est-à-dire que le principe d'équivalence est bien **contraint** par un ensemble de processus (épreuves, etc.), basé sur la notion de juste, qui l'oriente vers le bien commun (4.4.2).

[412] Suivant un raisonnement identique à celui de Boltanski et Thévenot (*NEC*159) (lorsqu'ils ont qualifié de « connexionniste », le Monde coordonné par La Cité par projet), nous n'avons pas utilisé le terme de « Cité du lien », car le terme désignant la Cité doit **codifier les formes** auxquelles doit se conformer la justice dans ce Monde. Cette Cité ne pouvait se contenter de faire directement référence au lien, car un certain nombre de contraintes doivent peser sur l'établissement du lien social pour que celui-ci puisse être qualifié de juste.

[413] Nous notons également qu'un droit ancien et bien établi s'est constitué autour de la notion d'authenticité (droit d'auteur, propriété intellectuelle, ..). Il s'agit d'un signe supplémentaire étayant l'existence de cette Cité (cf. *NEC*418).

3. Vérification de la réalité concrète de cette Cité à travers une situation bien identifiée et reconnue par tous dans la Société : la « **naturalité** » (4.4.3).

4.4.1 Mise en évidence du « principe d'équivalence » de la Cité du don

Le principe d'équivalence est vérifié lorsqu'il est possible, dans un Monde, de **hiérarchiser** des états en **qualifiant** les personnes et les choses selon des états de « grand » ou de « petit ». Voyons pour qui et comment cette qualification s'effectuerait.

Le **<Principe supérieur commun>** de la Cité du don, convention qui permet de qualifier des êtres dans un état de grandeur, serait **l'authenticité qui lie**. On peut aussi parler d'engagement personnel, ou d'engagement pour une cause. Les rapports d'équivalence entre les êtres seraient l'**appartenance**, l'**ancrage**, (dans un territoire, une histoire, des valeurs, etc.).

La **<relation>** entre les <êtres> serait les **liens qui attachent** (**lier, ancrer**, etc.) : participer, soutenir, s'investir, s'impliquer, donner (termes correspondant au « *hau* » de Marcel Mauss?)[414]. L'<état de grandeur> qui caractériserait ce qui est grand ou petit serait la **générosité,** comprise comme une capacité à donner du sien, à se tourner vers les autres, à se lier et s'attacher aux autres. Les <grands> de ce Monde du lien, seraient les **personnes généreuses** (personnes physiques ou morales). La <dignité> serait selon nous **la vérité**. Les « grands donateurs » sont avant tout des personnes en **harmonie** avec leurs valeurs et le Monde qui les entoure, ils sont **empathiques**, **altruistes**. Ils sont **vrais**, **cohérents** avec ce qu'ils sont, leurs origines, leur histoire, (les traditions de l'entreprise par exemple), leur projet de vie, leur idéologie. Ils ont une capacité à faire du lien, à faire l'utile, le bien. A l'opposé des grands, <l'état de petit> selon la Cité du don serait l'égoïste, l'insensible, l'individualiste, la personne détachée, distante, voire cynique, froide, sans cœur, au cœur sec, « autiste » ou en attente d'un retour, intéressée, calculatrice, etc.

Les **<êtres>** de la Cité du don seraient, dès lors, toute personne ayant quelque chose à donner (tout le monde peut au moins donner son temps, un sourire ou un merci, partager une compétence ou un talent, etc.). Sur notre terrain d'étude il s'agit des **donateurs**, **mécènes**, **bénévoles**, ambassadeurs d'une cause, etc.

Les **<objets>** et <dispositifs> matériels ou symboliques qui objectivent la grandeur des <êtres> seraient les dons (cadeaux[415]) et les contre-dons (marques de reconnaissance). Dans notre domaine d'étude, cela pourrait être de l'argent **(dons numéraires)**, des produits (**dons en nature**) et services (**mécénat de compétence**) donnés, du temps investi (**bénévolat**) mais aussi tous les objets et dispositifs participant à la reconnaissance symbolique de la générosité : **citation**, **cérémonie**, **rapport sur l'usage des dons**, **contreparties réelles ou symboliques (titre, médaille, divers présents : photos de filleuls, attestations de dons permettant une défiscalisation, etc.).** Cela pourrait être enfin des dispositifs de légitimation du don : **case for support, campagne de don**, etc.

[414] A opposer à la notoriété qui rejaillit sur l'entreprise qui invite une vedette « Il s'agit, par exemple qu'une entreprise réussisse à inviter des personnalités […] des vedettes, pour que toute notoriété de ces personnalités rejaillisse sur l'entreprise » (*DJ*227).

[415] Pour un artiste, il s'agirait de son œuvre et plus précisément de la reconnaissance de l'authenticité de celle-ci, par sa signature par exemple.

4.4.2 Mise en évidence de la « justesse » de la Cité du don

Nous avons montré l'existence d'un principe d'équivalence qui ordonne la hiérarchie des états dans le Monde du lien. Dans cette seconde étape, nous allons identifier les conditions devant être satisfaites pour que le principe d'équivalence soit identifié comme légitime. **Pour être légitime, la Cité doit contraindre le Monde qu'elle ordonne**. Cette contrainte doit être orientée vers le bien commun (le « vrai » lien, authentique) et résister aux critiques qui prennent appui sur le sens du juste. « La référence à la justice suppose que les forces soient entravées de façon telle que le rapport de forces puisse être redéfini comme rapport de grandeurs. » (*NEC*161). Voyons selon quel « **principe de justice** » la Cité du don contraindrait le Monde du lien.

Dans la Cité du don, le <rapport de grandeur>, qui précise sur quel principe repose l'ordre entre les états de grandeur, serait l'eng**agement,** l'**ouverture aux autres**, l'**empathie, la compassion** (dans une approche plus religieuse) et le **désintéressement** (sur notre terrain d'étude, notamment). L'<investissement>, sacrifice qu'il faut consentir pour accéder aux états de « Grands », correspondrait au **don d'une partie de ses ressources (argent ou temps)** mais aussi au **don de soi**, (voir la notion de ***mana*** identifiée par Mauss qui écrit « présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi » (Mauss, 1924 p. 160-161) [416], ce qui nécessite de **s'attacher** et de **dévoiler ses valeurs, ce qu'on est**. L'<épreuve modèle> serait la **rencontre autour du don** (ou autour d'une cause[417], par exemple), qui permet de révéler en quoi la cause concerne la personne et va la conduire à s'engager, qui révèle la cohérence et l'authenticité de l'engagement.

Le <mode d'expression du jugement>, qui désigne la façon dont l'épreuve est sanctionnée, serait la **confiance**, la **reconnaissance** (de l'individu en tant qu'identité propre), ou encore **la bienveillance** que créent, en retour, les liens fondés sur l'authenticité (ainsi, nous l'avons vu la reconnaissance de l'engagement authentique d'une organisation mécène envers une cause commune soutient la bienveillance envers cette organisation[418]). Dans le domaine du mécénat, l'<évidence>, preuve visible du passage de l'<épreuve>, serait apportée au moment de la **réception du don**. Elle montre le sacrifice en temps, en énergie ou en ressources (biens et services donnés, dons en numéraires). L'évidence pourrait apparaitre, par exemple, à travers l'évaluation du montant donné, mais aussi du coût en terme de perte patrimoniale représentée par le don pour le donateur, par des éléments montrant s'il s'agit ou non d'un geste désintéressé (absence ou présence de liens directs entre l'activité de l'entreprise et la cause soutenue), par la présence ou l'absence de bénévoles concourant à l'activité de l'OIG, etc.

4.4.3 Vérification de l' « anthropologie » et de la « naturalité » de la Cité du don.

Nous avons montré que la Cité du don organisait des états de grandeurs selon un principe de justice. Dans cette troisième étape nous allons vérifier sa « naturalité ».

A travers les 2 premières étapes, nous avons mis en évidence l'existence des 3 derniers axiomes énoncés à la base de toute Cité : un « ordre des états » (a4), une « formule d'investissement » (a5) et un « bien commun » (a6).Cette troisième étape consiste à vérifier que les 3 premiers principes (a1, a2,

[416] Boltanski et Thévenot nous rappellent aussi à ce sujet (*DJ*322) que, selon Mauss, « la valeur du bien, en tant qu'objet de don, provient tout entière des liens qui le rattachent à la personne même du donateur. »

[417] Ou par exemple entre un auteur et « son » sujet, c'est un dire un sujet qui lui correspond, qui révèle une part de « sa » vérité.

[418] Cf. notes 331, p. 79 et 332, p. 79.

a3) sont bien validés. Il s'agit ici de vérifier que la nouvelle Cité « s'enracine » bien dans la « nature de la Société » et dans la « nature humaine ». Pour démontrer l'enracinement de la Cité dans la nature de la Société, la Cité doit être reconnue comme ayant une vocation universelle. Son enracinement dans la nature humaine est mis en évidence par l'égale potentialité de tous les êtres humains à accéder à la grandeur correspondant à la logique de cette Cité.

L'ordre que nous proposons (la Cité du don) respecte le principe de « **commune humanité** » (a1) puisque tous les êtres de cette Cité sont bien considérés comme des êtres humains. Le principe de **dissemblance** (a2) est également respecté puisqu'il y a bien au moins un état de grand (la figure de *l'engagé*) et un état de petit (*l'indifférent*). Le principe de la « **commune dignité** » (a3) (qui avait fait défaut lors de l'ébauche de la Cité hygiénique ou encore de celle de la puissance, cf. p. 115) est également respecté, car tout le monde peut donner, au moins son temps. Cet investissement accessible à tous offre un égal accès aux états supérieurs dont la personne généreuse est la figure supérieure.

Les 6 axiomes étant vérifiés, pour parachever la Cité du Don, il reste maintenant à trouver un exemple type de cette Cité qui soit identifiable et reconnu par tous. En effet, « pour être **mobilisée dans la vie quotidienne**, **inspirer l'action** ou **nourrir des justifications**, la logique d'une Cité doit **s'incarner** dans des **exemples types** qui la mettent à portée de main des personnes » (*NEC*190). La <figure harmonieuse de l'ordre naturel> est une « forme idéale dans laquelle les états sont distribués de manière équitable » (*NEC*190). C'est la façon exemplaire dont s'exprime la naturalité de la Cité. La <figure harmonieuse> désigne l'exemple symbolique type d'un Monde. C'est la relation la plus fréquente et la plus attendue de tous, permettant de révéler la distribution des états de grandeurs.

La <figure harmonieuse> de la Cité du don serait, selon nous, le **remerciement,** qui acte la générosité de la personne, du simple et essentiel « merci » dit personnellement (intime)[419] à des formes de remerciements publics (gala, signature officielle, … dédiés au remerciement public des grands mécènes et donateurs, en compromis avec le Monde de l'opinion). De nombreux exemples de cette figure jalonnent l'histoire de la générosité : inscription sur des monuments antiques (*D.S.P.F.)*[420], tableaux réalisés en remerciement d'un peintre à son mécène[421], des plaques gravées dans les églises, les hôpitaux et les hospices, récits écrits à la gloire de grands mécènes de la Renaissance (les Médicis), de l'époque industrielle (Rockefeller, Carnegie, etc.) ou actuelle (Fondation Bill et Melinda Gates, etc.)[422].

[419] Lorsque le donateur n'est pas directement accessible, le remerciement peut prendre d'autres formes comme des *ex voto* (souvent anonymes) dans les églises, un texte à la mémoire d'une personne, etc. De même, il est fréquent d'observer des remerciements à un artiste pour son œuvre, pour ce qu'elle dégage, notamment au moment de l'acquisition de l'oeuvre.

[420] Voir p. 19.

[421] Cf. « La rencontre » de Gustave COURBET, Ornans 1819 – La Tour-de-Peilz 1877 http://museefabre.montpellier-agglo.com/pdf.php/?filePath=var/storage/original/application/695abfa327a95f27b6fe82b58baf3f4f

[422] La <figure harmonieuse> se retrouve aussi dans la famille. Le premier don reçu correspond à celui de la naissance, et le don se poursuit dans des relations de confiance et de partage où la personne « généreuse » (les parents) donne à la cause (« l'éducation des enfants »), et est amené régulièrement à être remerciée par les bénéficiaires (les enfants).
Il nous semble que nous retrouvons également cette <figure harmonieuse> à travers les démonstrations visibles de l'amour de dieu (*agapè)*, de l'amitié (*philia*), et de l'amour (*eros*) et bien sûr à travers tous les remerciements que nous sommes amenés à rendre dans la vie quotidienne suite à une gentillesse, par courtoisie, … Voir http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RDM_035_0389

A travers ces exemples nous voyons donc que la Cité du don serait bien **enracinée dans la nature humaine et sociale.** Ces vérifications nous permettent de proposer **l'existence d'une grammaire cohérente**, **juste** et **naturelle** qui constitue notre hypothèse de la « Cité du don ».

Récapitulatif de la grammaire proposée pour la Cité du don :

Concepts Grammaticaux	
<Principe supérieur commun>	l'authenticité du lien (et donc du don).
<Relation>	liens qui attachent : lier, ancrer, … (= *hau ?*)
<Etat de grandeur>	la générosité, capacité à donner, à se lier et s'attacher,
<Etat de grand>	personne généreuse
<Dignité>	la vérité (harmonie, empathie, cohérence)
<Rapports d'équivalence>	appartenance, ancrage, transmission,
<Répertoire des sujets>	donateurs, légataires, mécènes et bénévoles.
<Répertoire des objets>	dons numéraires, dons en nature, mécénat de compétence, bénévolat, citations, cérémonie, rapport sur l'usage des dons, etc. titre, médaille, photos de filleuls, etc. attestations de dons permettant une défiscalisation
<Déchéance de la Cité> (Etat de petit)	intérêt, égoïsme, insensibilité, individualisme, détachement, distance, cynisme (le calculateur, l'intéressé)
<Rapport de grandeur>	désintéressement, ouverture aux autres, empathie, compassion
<Investissement>	don de ressources (argent ou temps), don de soi (= *mana* ?), dévoilement des valeurs, etc.
<Epreuve modèle>	La rencontre autour du don
<Mode d'expression du jugement >	La confiance, reconnaissance, bienveillance
<Evidence>	La réception du don
<Figure harmonieuse>	Le remerciement

Figure 18 : Récapitulatif de la grammaire de la Cité du don

4.5 Articulation de la Cité du Don avec les Cités marchande et connexionniste

Les 3 Cités, marchande, par projet et du don, **abordent toutes les trois la question du lien** selon un angle spécifique. En guise de synthèse, voici quelques propositions pour mieux appréhender l'articulation entre ces 3 Cités.

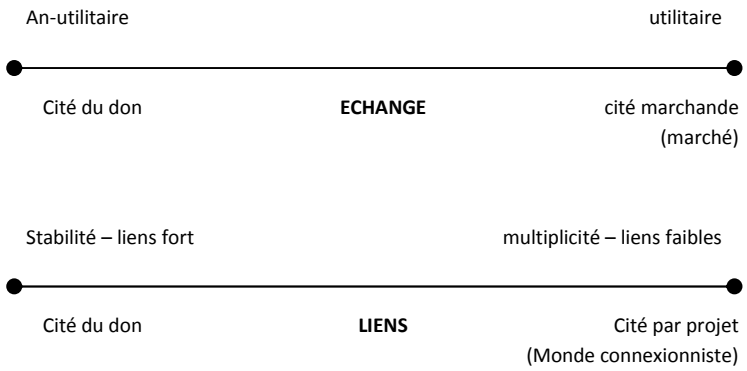

Figure 19 : La notion de « lien » et d'« échange » dans les Cités par projet, marchande et du don

Voici une synthèse des relations entre ces 3 Cités

	Cité du don	Cité par projet	Cité marchande
<Principe supérieur commun>	authenticité	l'adaptation	La concurrence
<Etat de grand>	*généreux*	*adaptable*	*Désirable*
<Expression du jugement >	*statut*	*potentiel*	*Valeur*
<Dignité> (désir de…)	*la reconnaissance*	*les relations*	*l'intérêt*
<Formule d'investissement>	*l'investissement personnel*	*l'adaptation*	*l'opportunisme*
<Relations naturelles entre les êtres>	*le sens*	*la connexion*	*Le deal*
<Etat de petit>	*égoïste*	*inadaptable*	*Perdant*
<Déchéance de la Cité>	*un Monde égoïste*	*un Monde replié sur lui-même*	*un Monde de compétition effrénée*
<Epreuve modèle>	*la rencontre*	*les projets*	*les affaires*

Figure 20 : Tableau comparatif des principales caractéristiques des Cités du don, par projet et marchande

Ainsi, alors que la Cité par projet s'attache à juger le **potentiel du lien** (valeur d'usage : que peut-on espérer du lien) et que la Cité marchande s'intéresse au **caractère tangible/fongible** du lien (sa valeur d'usage quantifiable), la Cité du don pourrait mobiliser un jugement public pour apprécier la **profondeur du lien** sur le long terme (sa valeur d'engagement)[423]. L'ensemble dès lors pourrait constituer les différentes approches de la valeur de lien (sur cette notion voir p. 36).

Proposition de liens entre les éléments qui nous paraissent les plus importants

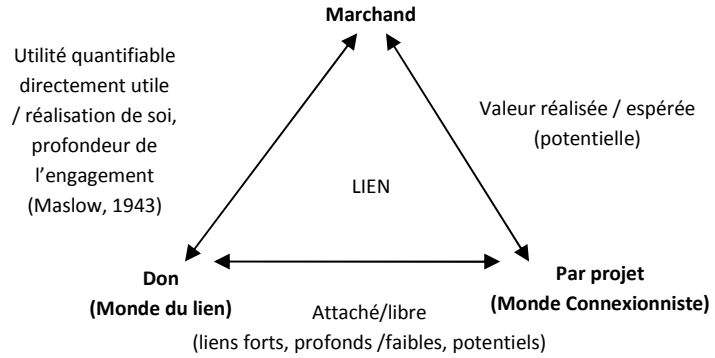

Figure 21 : Représentation des différentes approches du « lien » dans les Cités par projet, marchande et du don

A partir d'une critique de la Cité par projet, et en nous appuyant sur des travaux universitaires et professionnels sur la générosité et le mécénat, nous proposons ainsi une grammaire pour la Cité du don. A travers l'opérationnalisation de la Théorie de la Justification auprès d'experts en mécénat (voir plus loin les « jeux de rôles ») nous nous proposons de chercher à valider statistiquement l'indépendance de cette Cité par rapport aux 7 autres.

5 Proposition d'une 9ème Cité

Dans notre étude de ce qui rapproche les OIG et les organisations mécènes, nous avons vu que les **organisations mécènes** étaient amenées à justifier leur générosité par un effet positif sur le ***développement*** de l'entreprise[424]. De l'autre côté, le recours des **OIG** au mécénat est souvent jugé ***vital*** pour l'activité des OIG et, compte tenu de la diminution des subventions, souvent vital pour la

[423] Nous avions vu p. 28 que le don pouvait être vu comme une forme d'échange adaptée à la diffusion de la diversité, permettant de contrer les forces de sélection portées par le marché.

[424] Via notamment l'implication des salariés, le développement de réseaux, etc.

survie même de l'organisation. La « vitalité » et le « développement » des organisations semblent donc occuper une place importante dans la construction d'un accord de mécénat. Dès lors, le « bon » accord de mécénat (c'est-à-dire un **accord jugé juste et légitime** pour les parties) pourrait raisonnablement être jugé comme étant celui qui **permet le développement des organisations** participant à cet accord.

S'il semble bien exister des « états de grandeurs » liés à la vitalité des organisations (il y a celles qui se développent *vs* celles qui ne survivent pas) [425], il nous a néanmoins semblé **qu'aucune des 8 Cités décrites ne permettait d'ordonner ces états de grandeurs**. Dans l'hypothèse où il existerait une 9ème Cité, **omettre ce 9ème système de justice, alors qu'il est potentiellement mobilisé dans une situation de mécénat, créerait un biais important** dans la mise en application de la Théorie de la Justification sur le terrain du mécénat. Aussi, comme pour la Cité du don, nous avons cherché à évaluer la pertinence d'envisager une 9ème grammaire de Cité qui ferait référence au **développement et à la vitalité** des organisations.

Nous avions été amenés à introduire la Cité du don suite à la critique de situations composites autour de l'*engagement* des personnes en faveur de l'intérêt général. Pour envisager cette nouvelle hypothèse de Cité, nous sommes partis d'un premier travail de montée en généralité effectué par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans *DJ* (1991). Nous avons utilisé à nouveau la méthode de la critique pour **reconsidérer** [426] **les éléments qui avaient conduit à rejeter les 2 Cités** (la Cité hygiénique et la Cité de la puissance) restées « non abouties » (5.1). Un **nouveau travail de montée en généralité** nous amènera-t-il à considérer la possibilité de l'existence d'une **Cité de la vie** (5.2) ?

5.1 Etude de l'opportunité de proposer une 9ème Cité

Afin d'évaluer l'intérêt de proposer une Cité liée au **développement** et rendant compte d'état de grandeur en lien avec la **vitalité**, nous avons regardé comment ces questions avaient été abordées dans *DJ*. Nous avons notamment repris le travail de construction de la **Cité hygiénique** et de la **Cité de la puissance**. Ce travail n'avait pas abouti. Nous examinerons s'il est possible de **dépasser les limites qui étaient apparues** à Boltanski et Thévenot.

Limitations de la Cités hygiénique et de la Cité de la puissance

Nous avons vu (p. 114 et suivantes) que la possibilité d'une « Cité hygiénique » ordonnant le « Monde du sport » (*DJ*175) avait été disqualifiée. Selon Boltanski et Thévenot, en effet les « inégalités corporelles constitutives » contredisent le principe de non-discrimination car elles ne permettent pas que le sport soit également accessible à tous. Dès lors, les « valeurs sportives », « flotteraient » par manque de Cité *ad hoc* et seraient alors associées par « glissement » à d'autres Cités. Ainsi, dans ce « modèle réduit de Cité […] la figure du champion permet le glisser d'une valeur sportive à une grandeur de renom [(Cité de l'opinion)] ou marchande [(Cité marchande)] » (*DJ*175).

[425] Il existe dans le monde des organisations une attention toute particulière à la **puissance**, à la **force**, à la **vitalité**, à la capacité de **croître**, de se **développer**, d'**essaimer**. Les **jeunes** *start-up*, aux projets audacieux et innovants, sont considérées avoir un fort potentiel de **croissance** (« prime au *first mover* »). Les plus développées sont des entreprises anciennes (vielles) : multinationales, ONG, …. Elles sont puissantes grâce à une forte capitalisation matérielle (infrastructure, capital social, catalogue produit, etc.) et immatérielle (image de marque, réputation, titres de propriété intellectuelle, etc.). Dans le monde des organisations, il existe de nombreuses autres évocations d'états de grandeur liés au développement : produit « vache à lait » *vs* les poids « morts » des matrices BCG, etc.

[426] Ayant longtemps travaillé dans le développement d'entreprises (10 ans à Oséo -BPI, direction de start-up, membre de FCPI et de club de *business angels*) et dans le coaching (3 ans *coach* de dirigeant et d'artistes) et étant par ailleurs ingénieur agronome de formation, et donc, en conséquence, très imprégnée des **valeurs liées au développement** (entreprises, humains, animaux et végétaux, etc.), nous avons été interpellée par le non aboutissement des réflexions sur la Cité hygiénique et la Cité de la puissance.
Comme pour la définition d'une Cité du don, nous avons pensé que notre bonne connaissance de nombreux métiers liés au « développement » apportait peut-être un **angle de vue nouveau et complémentaire** pour la critique.

Il nous semble pourtant que, si tous ne sont pas égaux devant l'épreuve sportive, celle-ci peut être aménagée avec la création de catégorie (poids-légers, poids-lourds, homme, femme, handisports, etc.) ayant pour objet de donner à chacun la possibilité de concourir à une épreuve lui permettant d'accéder à l'état de grand. Il nous semble donc que, contrairement à ce qu'avaient avancé les auteurs, ce n'est pas le principe de non-discrimination qui disqualifie la Cité hygiénique. Il nous faut chercher ailleurs les raisons de sa mise à l'écart.

Le terme de modèle *réduit* (cf. ci-dessus) suggère que la Cité hygiénique proposerait une montée en généralité moins importante que les autres Cités. Pour les auteurs, le fait que les épreuves sportives se déroulent dans un périmètre physique et temporel contraint (un stade, une salle de gym, un parcours, etc.) donne une dimension artificielle à l'<épreuve>, qui semble comme détachée de la vie de tous les jours. Ainsi Ils notent que le sport est « *circonscrit* à une sphère d'activité et *restreint* à un nombre limité de personnes » (*DJ*175). Par comparaison, les autres Cités possèdent une dimension beaucoup plus large et universelle. Il nous a donc semblé que la Cité hygiénique n'avait pas été considérée au même niveau que les autres Cités, et que c'est vers une Cité supérieure, de dimension réellement universelle, que Boltanski et Thévenot s'étaient tournés pour rendre compte des observations faites dans le milieu sportif. Cette Cité est la « Cité de la puissance ».

Dans leurs travaux, Boltanski et Thévenot envisagent en effet l'existence d'une « Cité de la Puissance » qui aurait pour principe la « *force* », approchée comme « la *vitalité* de la vie même » (*DJ*416-417). Pour évoquer l'existence de cette Cité, ils se réfèrent à l'œuvre posthume de Nietzsche[427]. Selon cette nouvelle approche, le modèle réduit de Cité abordé précédemment (la Cité hygiénique) serait alors le pendant « biologique » (*DJ*417) de la Cité de la puissance[428], c'est-à-dire la partie de la Cité de la puissance, circonscrite aux modes de coordination biologique.

Ils ne reconnaissent cependant pas à cette Cité une vocation universelle car la « transformation de la force », telle que décrite par Nietzsche, serait un principe général sous-jacent, un « maitre absolu », « libéré du [devoir] de la justification ». Vue comme une « quantité de puissance », la *force* ne pourrait dès lors pas être considérée comme un principe de justice. Cette Cité serait donc inachevée du fait de la réticence à admettre le principe d'une commune humanité. En effet, la force, et son contrepoint, la « morale du ressentiment », (que l'on trouve notamment, selon les auteurs, dans les religions juive et chrétienne), figeraient alors les grands et les « médiocres » dans leur état de grandeur respectif.

Selon Boltanski et Thévenot, les ébauches de Cité hygiénique et de Cité de la puissance ont fait l'objet d'un travail de conceptualisation « souvent remis en chantier, mais jamais abouti » (*DJ*175). Ces recherches semblent donc correspondre chez les auteurs**,** à un **fort pressentiment concernant l'existence d'une nouvelle grammaire**. Ce pressentiment n'aurait cependant pas été confirmé faute d'un terrain adéquat pour observer cette Cité dans son environnement naturel : c'est-à-dire dans le Monde qu'elle contraint.

Afin de tenter d'identifier un bien commun à vocation universelle qui puisse rendre compte des **jugements** de grandeurs autour du **« développement » des organisations mécènes et des OIG,** nous avons essayé de généraliser les situations étudiées par Boltanski et Thévenot en recherchant d'autres terrains liés au développement. Nous avons choisi d'explorer les pratiques du développement personnel et du développement d'entreprise.

Nous avons vu (cf. encadré ci-dessus) que les épreuves sportives avaient été approchées à travers la Cité hygiénique puis intégrées en tant que « pendant biologique » à la Cité de la Puissance. La critique introduisant ces travaux, a permis de noter que ces épreuves pouvaient être adaptées et donc étaient potentiellement accessibles à tous. Il nous a semblé également que le sport ne se limite pas aux épreuves sportives qui désignent les champions. Un « grand » sportif peut aussi être une personne consacrant beaucoup de temps aux activités sportives. L'activité sportive est, de fait, pratiquée le plus souvent par plaisir, pour se maintenir en forme, (de même qu'un environnement sain et une nourriture

[427] Ils se réfèrent à « Fragments de 1882-1884 » et « Fragments de 1887 » dans Nietzsche (1948), vol2.

[428] Pour passer de la Cité hygiénique à la Cité de la Puissance, les auteurs procèdent donc, en quelque sorte, à un « élargissement » du Monde pris en considération. Effectuant ainsi une sorte de montée en généralité « horizontale » qui vient compléter la montée en généralité (ascendante) au cœur de la démarche de construction des Cités.

saine contribuent à maintenir nos équilibres vitaux) ou encore pour **développer** des capacités nouvelles (modeler un corps, maintenir un tonus, un souffle), ce qui contribue à développer (ou maintenir) des capacités physiques[429]. Le sport peut donc être rapproché, au même titre que des activités physiques, et plus largement des activités corporelles (yoga, etc.) ou à visée esthétique (cosmétique, mode, etc.), comme une pratique de **développement personnel.**

Dans *NEC,* Boltanski et Chiapello abordent la question du développement personnel sous l'angle du **néo-management**. Ils décrivent l'homme connexionniste comme étant « possesseur de lui-même, non pas selon un droit naturel, mais en tant qu'il est lui-même **le produit de son propre travail sur soi**. » « Dans cette logique, la propriété [est] définie comme une responsabilité par rapport à soi : chacun, en tant qu'il est le **producteur** de lui-même, est responsable de son **corps**, de son **image**, de son **succès**, de son **destin**. » (*NEC*235). Boltanski et Chiapello notent ainsi la croissance très importante du secteur du développement personnel (*NEC*235) qui **apporterait à chacun** « l'occasion de se développer personnellement » (*NEC*140) et la possibilité, essentielle au Monde connexionniste, de rentrer dans une « grande variété de projets » et « développer leur employabilité » (*NEC*492). Plus loin ils ajoutent que nous assistons actuellement à « un changement […] des conceptions de la propriété et, particulièrement, de la **propriété que nous avons sur le corps** […] qui s'illustre par la croissance très importante des industries qui ont pour objet le **déploiement d'une image de soi**, depuis la **mode, la santé, la diététique ou la cosmétique** jusqu'à l'industrie en pleine expansion du développement personnel » (*NEC*235).

Le « **développement »** pourrait être vu comme un **ensemble homogène** faisant référence à de nombreuses activités, tant physiques, qu'à visée esthétique, ou encore intellectuelles. Ainsi, l'**<épreuve> sportive** initialement étudiée par Boltanski et Thévenot, pourrait en fait être rapprochée à travers une multitude d'<épreuves> faisant référence à l'esthétique (concours de beauté), l'adresse, l'agilité intellectuelle (à laquelle font référence d'innombrables jeux de société, radio ou télévisuel), la connaissance (gnose permettant d'accéder à des états supérieurs dans des sociétés fermées[430] mais aussi figures du sage ou du gourou), voire le savoir-vivre[431] etc. Ces <épreuves> sont tellement **nombreuses et communes** qu'elles peuvent sembler anecdotiques. Il nous semble pourtant que c'est justement un **signe d'universalité**. Ainsi, Thévenot (2009, p. 50) cite « **la santé** et la sécurité » comme un **bien commun**, au même niveau que l'égalité d'accès civique$^{(civ)}$, la fiabilité industrielle$^{(indus)}$, la concurrence marchande$^{(marc)}$, etc., même si cet auteur ne lui attribue aucune Cité.

Nous émettons ainsi l'hypothèse que la Cité hygiénique correspondrait à la réduction d'une **Cité plus générale** qui s'appuierait sur **la santé** (au sens de « capacités » physique et cognitive[432]), **la sécurité,**

[429] L'activité physique peut être tournée vers soi, contribuant à l'estime personnelle, ou orientée vers les autres (séduction, acquisition de nouvelles relations, …). Selon Jean-Claude Ameisen (2012), la séduction serait un des traits communs à toutes les formes de vie évoluée. Elle serait un élément essentiel de la reproduction, de son acte (se reproduire) comme de son avènement futur (la fonction reproductive se développe avec le développement du corps et de l'esprit).
Pour un panorama et une critique des recherches dans ce domaine, voir :
- PINKER S., 1996. *Comment fonctionne l'esprit*, Ed. Odile Jacob, Paris.
- VAN DER HENST, J. B. et MERCIER, H. (2009), *Darwin en tête L'Evolution et les sciences cognitives*, Ed. PUG, Grenoble, 372 pp.

[430] Les religions (tradition kabbaliste, par ex.), sociétés humanistes et philosophiques (franc-maçonnerie, …), sectes (scientologie par ex, …) proposent toutes des « montées en grade » permettant d'accéder progressivement à une connaissance supérieure des principes de la vie.

[431] Voir à ce sujet les participations de Nadine de Rothschild à de nombreuses émissions de téléréalité basées sur le savoir-vivre et les bonnes manières (Bachelor, etc..) et notamment « En voilà des manières !! » diffusée en 2006.

[432] Boltanski (2009 p. 21) note au détour d'une phrase que la ***faculté* de parler** serait également « de l'ordre de la puissance » et qu'elle révélerait une *potentialité*.

ou encore la **capacité de reproduction** (cf. note 429, p. 128) comme biens communs de référence**.** Il nous semble que ces biens communs peuvent être regroupés sous celui, plus général de **« Vitalité »**. Cette vitalité s'opposerait à la maladie (déchéance, chaos) et à la limitation des capacités (handicap physique ou mental, inadaptation sociale, folie, etc.). Dans un Monde centré sur la « vitalité » comme bien commun, le développement personnel (entrainement, travail sur soi, acquisition de capacités et compétences nouvelles, modifications corporelles, …) serait donc un **investissement** permettant d'accéder à un état supérieur (grand sportif, grande beauté, grand intellectuel, grand sage, etc.). Il existerait donc des **états de grandeurs ordonnées**[433] et potentiellement **accessibles à tous** selon la catégorie retenue (sportive, physique, beauté, culture, savoir-être, etc.).

Le livre passionnant de Jeanne Favret-Saada « *Désorceler* », (Favret-Saada, 2009) fait le **lien entre cette vitalité, la « force »** évoquée dans la Cité de la puissance, **et le développement des entreprises**. Ce livre s'intéresse aux petites exploitations agricoles du bocage du Maine et, au-delà, à tous les métiers qui exigent une fusion de la famille et de l'entreprise (métiers artisanaux, commerciaux, etc.). En étudiant ce milieu à travers la sorcellerie et les pratiques des désorceleurs ruraux du bocage de l'Ouest Français, Favret-Saada met en évidence l'importance d'occuper une « position de *force* ou d'*agressivité* quand on est entrepreneur » (p. 137). **La *force* est la « capacité de *production*, de *reproduction* et de *survie*** » (p. 22), elle correspond à un « ***potentiel* bio-économique** » (p. 23), un « *pouvoir faire* » (p. 28). Cette « force » est nécessaire pour « éliminer les concurrents » et « s'approprier une bonne part du patrimoine et du travail familial ». Pour l'entrepreneur, il s'agit d'assumer une « suite de spoliation, d'élimination, et d'appropriation directe du travail de ses proches [...] (que supposent l'installation, la succession et le mariage du chef d'entreprise familiale) ». La « force » est la condition *sine qua non* pour « assumer l'agressivité envers [...] des partenaires économiques, que nécessite la fonction d'entrepreneur » (p. 140**). Ce qui est en jeu c'est le « potentiel productif-reproductif » de l'exploitation**. La position de « petit » est réservée aux membres de la famille (enfants, frères, sœurs, aux femmes non exploitantes) qui n'ont pas de pouvoir de prendre des décisions, ou de disposer d'un pouvoir économique. Cet ouvrage fait le lien entre le la Cité de la puissance et le monde économique. Il montre la **proximité entre les concepts de développement économique et de développement biologique.** On retrouve cette proximité dans la description par Pascal Martin(2007) de la façon dont sont distingués les travailleurs (grands) des exclus du monde du travail et relevant de la CMU[434].

Ces activités relevant du développement personnel : les activités physiques et sportives, esthétiques, jeux, apprentissages, etc., en tant que potentiel productif-reproductif permettraient de transformer la

[433] Concernant la pratique sportive, Manuel Schotté (2007) par exemple montre comment le champion (le « grand ») assujettit ses subordonnés (le « lièvre » qui lui permet de gagner ses épreuves sportives) par l'affirmation de sa puissance (p. 158) : « leur *vie* est facilitée et prolongée » par l'onction d'un leader qui leur apporte « *protection* » matérielle et symbolique et qui fait apparaitre en creux les propres « *manquements* » de l'assujetti (p. 161).

[434] Pascal Martin (2007), décrit dans un centre d'accueil de la CPAM, la « place » (*ibid. p.* 175) des usagers qui relèvent de l'assistance publique (CMU) par rapport à celles de ceux bénéficiant du régime de protection sociale. Pour les premiers, alors que leur situation justifierait souvent une réponse immédiate (*ibid. p.* 172), il constate que « le délai d'attente d'accès au droit tend à s'accroitre tandis que la durée de consultation médicale tend à diminuer » (*ibid. p.* 174). A l'opposé, la CPAM s'est organisée pour que « ceux qui travaillent », « les bons clients » (*ibid. p.* 172), ne « perdent pas deux heures pour rien ». Les bénéficiaires de la CMU, sont appelés « exclus », « inutiles au Monde[434] », « assistés », (*ibid. p.* 176). Ils sont les petits de ce Monde. Leur statut se voit et se sent (*ibid. p.* 175). Ils ont une « *odeur* ». Pour bénéficier de certains droits ils « doivent payer de [leur] personne » (*ibid. p.* 178) en exposant leur « *corps* souffrant », leur« *intimité* », leur « peine à *vivre* », en payant avec « le dernier bien » qu'ils possèdent : leur « *personne* ». N'ayant plus de puissance, c'est-à-dire de potentiel de développement, ils paient de leur personne en devenant « monnaie *vivante* », simple chair hors de son potentiel de réalisation et de multiplication : le niveau le plus bas de la vie.

vie (en tant que « potentialité de puissance ») en une force de développement et de perpétuation. Nous posons donc l'hypothèse que les éléments constituant les ébauches avortées de la Cité hygiénique et de la Cité de la puissance, pourraient être englobés dans une Cité qui proposerait **la vitalité reproductive**[435] **comme principe commun supérieur** ; ce principe supérieur commun organiserait le **bien commun de la vie**[436]. Nous proposons d'appeler cette Cité, la **Cité de la vie**.

De fait, **dans les pratiques et les dires de la générosité,** il est possible de relever de nombreuses **références à l'esthétique**[437] (*beau* geste, *belle* personne, geste *élégant*, etc.) et **au développement personnel**[438] (le don enrichit les donateurs et contribue à leur *développement personnel, à la réalisation de soi, à l'épanouissement personnel* (Peter et Sue, 2012, p. 13) [439]. Nous avons également vu par ailleurs que le **don est vecteur d'émotions** (plaisir, *bonheur, warm-glow :* voir p. 24 et suivantes) que plusieurs auteurs relient à la vie (cf. p. 27). Des auteurs ont enfin étudié le don comme outils au service du développement d'une capacité de l'ordre de la domination économique[440].

Pour notre étude de la construction d'un accord mécène à travers le discours de ses acteurs, la Cité de la vie est susceptible de rendre compte des **attentes en matière de développement personnel.** Appliquée au domaine des organisations, nous pensons que la Cité de la vie pourra permettre de **rendre compte des jugements évoquant le développement des entreprises mécènes et survie des OIG**. Pour aller plus loin, il nous faut donc maintenant décrire la grammaire de cette Cité et notamment proposer une déclinaison de celle-ci qui soit utilisable pour les organisations. Ainsi nous pourrons opérationnaliser cette Cité sur le terrain du mécénat.

5.2 Proposition de la Cité de la vie

La Cité de la vie a pour l'instant le statut « d'une **intuition crédible** » (dont nous avons vu quels seraient les grands principes). L'élaboration de la Cité de la vie vise pour nous à **éviter un éventuel biais**. Nous ne pouvons pas ne pas tenir compte de sa possible existence. Néanmoins, contrairement à l'élaboration de la 8ème Cité (Cité du don), nous ne pouvons pas ici nous appuyer sur le travail de conception amont réalisé dans *DJ* et *NEC* dont nous avons bénéficié pour l'étayage de la Cité du Don (puisque nous sommes partis de situations composites déjà décrites). L'étayage de cette 9ème Cité à partir de texte de philosophie politique et de l'étude de guides ou d'un corpus de textes, nécessiterait

[435] Et non pas la « vitalité de la vie elle-même » évoquée par Boltanski et Thévenot comme possible principe supérieur commun d'une Cité de la puissance (cf. *DJ*416-417)

[436] Nous notons à cette occasion que cette Cité de la vie pourrait constituer une généralisation de l'ébauche d'une Cité verte envisagée un temps par Lafaye et Thévenot (1993). Cette généralisation serait possible sous réserve de considérer que la communauté des êtres s'étend à tous les êtres vivants « moraux », à qui on reconnaitrait des droits et des devoirs liés à l'existence d'une dignité individuelle (à défaut d'être capable de formuler des jugements) (*ibid.* p518).

[437] Il existe ainsi, par exemple, une longue tradition de philanthropie valorisant la beauté (patrimoine prestigieux, arts, trésors nationaux, etc.) ou de mondanité (vente de charité dans des endroits prestigieux, galas habillés, etc.)

[438] On retrouve la philanthropie envers les valeurs corporelles dans les petites structures associatives sportives (en numéraire ou en bénévolat) : financement d'une compétition, soutien d'un sportif. Le sponsoring (qui, nous l'avons vu, est un partenariat justifiable d'un point de vue marchand, contrairement au mécénat), est plus adapté au « sport business » et ses sommes sont plus élevées.

[439] Il est aussi possible de trouver plusieurs articles sur le sujet : FRANÇOIS, Jean-Baptiste (2012) « L'épanouissement personnel comme source de la générosité », *La Croix*, 6/12/12. [En ligne], [s.l.] : <http://www.la-croix.com/Solidarite/Actualite/L-epanouissement-personnel-comme-source-de-la-generosite-_EP_-2012-12-06-884358>

[440] Dans « Le lièvre en athlétisme » de Manuel Schotté (2007) on voit aussi comment le don peut assujettir un obligé (p. 158-159) par les dons qui « assurent une obligation d'un retour pour ceux qui les reçoivent et la grandeur pour ceux dont ils émanent ». Schotté montre comment l'autorité du champion sur ses obligés s'installe dans la durée en s'appuyant sur des dispositifs mis en place par l'institution qui institue des sanctions ordinaires qui récompensent la docilité. Il s'agit d'un compromis entre Cité du don et Cité de la vie.

un travail spécifique. Nous connaissons très bien les guides liés au développement d'entreprise[441] et, selon nous, il serait aisé de valider la Cité de la vie à travers leur examen[442].

Néanmoins, faute de temps, il nous faut donc néanmoins repousser celui-ci à plus tard et nous contenter de considérer la Cité de la vie comme **une hypothèse de travail** dont nous chercherons à **tester ultérieurement la pertinence sur le terrain** à partir d'outils statistiques (cf. ci-après)**.** Ainsi, si notre terrain montre que la Cité de la vie **apporte bien un mode de coordination supplémentaire et complémentaire** par rapport aux 8 autres Cités alors nous pourrons considérer que sa naturalité sera validée.

Pour l'étude de notre champ d'étude, nous allons élaborer une **proposition de grammaire** pour cette 9ème Cité que nous positionnerons, comme précédemment, par rapport à 2 autres Cités proches. Cette hypothèse de travail sera testée ultérieurement sur notre terrain d'étude (cf. le chapitre consacré à l'« Elaboration des supports d'enquête », p. 262).

Proposition d'une grammaire pour la Cité de la vie

Dans la description qui va suivre, pour chaque élément de la grammaire de cette Cité (à vocation universelle), nous proposerons une **déclinaison de vocabulaire adaptée au milieu spécifique des organisations en général et de l'entreprise en particulier**. Nous verrons qu'il existe un parallèle manifeste entre le développement « biologique » et le développement « des entreprises » ; le vocabulaire y est identique, ce qui étaye un mode de coordination faisant référence à un même bien supérieur commun.

Le <Principe supérieur commun> de la Cité de la vie, convention qui permet de qualifier des êtres dans un état de grandeur, serait la force vitale ou « puissance » qui permet la perpétuation de la vie : la ***vitalité reproductive*** (*puissance vitale, puissance reproductive*, etc.). Appliquée aux organisations et à l'entreprise, elle correspondrait à la *vitalité* des organisations, c'est-à-dire à la *potentialité* d'action, de réalisation de développement.

Le <rapport d'équivalence> entre les êtres serait la ***vitalité***, **le *foisonnement*** qui permet d'exprimer le potentiel de développement. Il s'appliquerait aussi bien aux êtres vivants qu'aux entreprises. On parle aussi de *vitalité* et d'*activité* des entreprises qualifiées d'*actives*.

L'<état de grandeur> caractérise ce qui est grand. Dans la Cité de la vie, il correspondrait à l'affirmation du **potentiel de développement et de reproduction**. Dans l'entreprise ce potentiel ferait référence au *capital matériel* (cotation en bourse permettant de faire des OPA par échange de titre, réserves, etc.) et au *capital immatériel* (idées, brevets, marques, capital sympathie ou d'engagement auprès des OIG).

Les <grands> de ce Monde de la vie, seraient les **personnes ayant abouti leur développement, ayant montré leur potentiel** : il s'agit typiquement de **producteurs** et de **reproducteurs**. Ils sont les garants du <principe supérieur commun> car en mesure de transmettre leur capital (génétique, financier, intellectuel, etc.). Il s'agit d'hommes ou de femmes ayant, ou ayant prouvé, un fort potentiel de (re)production, (ils sont qualifiés de *bon partis,* etc.)[443]. Ils servent de « repère et contribuent à la coordination des actions des autres » (*DJ*178). Pour les entreprises cela correspond à la *grande entreprise*, l'entreprise en *bonne santé***,** l'entreprise *riche*, *rentable*, qui *distribue des dividendes*, qui développe de *nouveaux produits*, qui se développe par *acquisition externe*, la

[441] Il existe une multitude de guides dans ce domaine, mais nous pensons pour notre part que deux guides, que nous connaissons bien, seraient particulièrement adaptés à cette tâche.
- le *vade-mecum* de Oséo (appelé désormais BPI France) : un document interne qui décrit les meilleures pratiques de développement des entreprises dans un domaine particulièrement risqué : celui de l'innovation) ; (PS : Oséo est devenu la banque publique d'investissement en juillet 2013 : http://www.bpifrance.fr/bpifrance/notre_mission_nos_metiers/notre_organisation/historique/oseoou)
- le guide du créateur de l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) : « Guide pratique du créateur », 2011 : http://media.apce.com/file/15/5/guide_pratique_du_createur_2011_.37507-4.53155.pdf

[442] Par ailleurs comme pour la Cité du don, nous notons qu'il existe des corpus de droits anciens et bien établis constitués autour de la notion de filiation (droit de la famille), de la protection de la nature (droit environnemental), etc.. Il s'agit d'un signe supplémentaire étayant l'existence de cette Cité (cf. *NEC*418).

[443] C'est à dire « bien équipées » pour se reproduire, les personnes au plus haut potentiel de reproduction biologique (ou symbolique) : les puissants (riches,…), les plus cultivés, avec le plus haut capital scolaire, investissant le plus dans la reproduction (tradition, religions), etc. Voir *La distinct*ion de Bourdieu, 1979 et plus récemment les travaux de Lahire (2009).
Mais aussi celles qui se sont déjà reproduites avec succès : les *parents*, les *grands-parents* de *famille nombreuse* (la figure du *patriarche* ou de la *mère*, « *oum* » dans certaines cultures méditerranéennes).

holding (qui consolide les résultats de ses filiales), l'entreprise qui propose des « *produits stars* » ou des « *produits vache à lait* » (cf. matrice BCG.)

Le <rapport de grandeur> précise sur quel principe repose l'ordre entre les états de grandeur. Dans la Cité de la vie il correspondrait à la **potentialité de développement** *(la puissance, la force*, *la beauté,* la *santé*, etc.)[444]. Dans l'entreprise, la puissance peut être (re)productive (*fertilité* d'une idée, *descendance* ou *déclinaison* d'un concept) ou permettant la (re)production (les *dividendes*, le *capital*[445]), ou encore prendre un avantage (re)productif (*prendre position sur un marché*, *développer des avantages concurrentiels*). Il peut aussi s'agir d'une capacité à empêcher le développement et donc la (re)production des autres pour mieux disposer des ressources de l'environnement (*tuer* un concurrent en lui supprimant ses ressources, par exemple, ou en l'*absorbant*).

<L'état de petit> correspondrait au **mort**, au **stérile**, à l'**impuissant**, au **faible**, au **fragile**, à la personne **sans avenir, sans potentiel** qui n'arrivera pas à transmettre son patrimoine (génétique, culturel, ses valeurs, etc.). Le petit n'est pas la négation de l'état de grand, il est associé à l'idée de <déchéance de la Cité> : la **mort**, la matière **inerte**. Pour l'entreprise, l'état de petit commence par le *déficitaire* qui peut faire l'objet d'un *dépôt de bilan* (impuissance) puis d'une *liquidation* (mort). C'est donc un processus ou alors un état comme celui d'une activité ne trouvant *pas de repreneur* (stérilité), ou qui serait facilement *absorbée* ou *détruite* par un concurrent (faible, fragile), car sa capitalisation n'est pas assez forte, car ses salariés ne sont pas fidélisés, car son capital est dispersé, car sa gouvernance n'est pas soudée, etc. Dans le Monde de l'entreprise, la <déchéance de la Cité> correspondrait aux *secteurs et activités sans avenir* (« *poids mort* » dans une matrice BCG), *mort dans l'œuf*, *sans intérêt*, etc.

La <dignité> : désigne une capacité à participer au bien commun. « C'est en exprimant leur dignité que les personnes sont au plus près de la vérité » (*DJ*246). La <dignité> de la Cité de la vie serait **l'adaptation** (solutions existantes permettant de se développer et de se reproduire) et **l'adaptabilité** à son environnement. Dans le Monde des entreprises, la <dignité> correspond à la capacité de protéger ou de développer son capital c'est-à-dire à accéder aux ressources de l'entreprise : recherches *d'opportunités* d'affaires : (*opportunité marché*, (ce qui nécessite un certain *flair, le sens des affaires*, etc.), recherche de partenaires financiers, recherche de compétences, veille technologique, intelligence économique, etc. Pour se développer et survivre, les entreprises doivent sans cesse s'adapter à leur environnement et *tirer parti de cet environnement.* La <dignité> est donc l'*adaptabilité de l'entreprise* à son environnement**.**

L'<investissement> est le sacrifice qu'il faut consentir pour accéder aux états de « Grands ». L'investissement dans la Cité de la vie correspondrait à la **recherche continuelle des meilleurs ressources** : meilleures nourritures, meilleurs environnements, activités les plus rentables (meilleures fréquentations, métiers bien payés, meilleur coach sportif, etc.). Il faut être habité de ce désir pour avoir la possibilité de devenir grand dans le Monde de la vie. Dans le Monde de l'entreprise l'investissement serait d'être à *l'affût continuel d'affaires et d'opportunités*. Il nécessite un constant et indéfectible *sens de l'opportunisme*, et de la volonté de *gagner* (la « *gagne* »), d'être le *meilleur*, le *premier* (« prime au *first mover* »), de *remporter* les marchés (« *agressivité* sur les marchés »), de proposer le *meilleur rapport* qualité/prix, (être le mieux placé dans un appel d'offres par exemple), le meilleur rapport coût de production / prix de vente, le *meilleur retour sur investissement (ROI).* En maximisant son capital financier (via la vente ou le potentiel futur de cession de produits et services), l'entreprise aura la possibilité d'accéder aux meilleures ressources. Ces ressources correspondent au capital social et s'enrichissent, une fois l'entreprise créée, du capital immatériel qui permettra de lever de nouveaux financements.

La <figure harmonieuse> est la relation la plus fréquente et la plus attendue de tous permettant de révéler la distribution des états de grandeurs. La figure harmonieuse de la Cité de la vie serait la **descendance** qui acte la reproduction. Appliquée au Monde de l'entreprise, la <figure harmonieuse> de la Cité de la vie serait la constitution ou le développement d'un capital (création de *nouveaux produits, services, de nouveaux établissements)* ou encore sa transmission *(vente d'actions, reprise d'entreprises)*.

La <relation> consisterait en l'**affirmation** de sa force vitale, de sa puissance, en **faire valoir** de sa présence, son potentiel, sa force, sa puissance. Appliquée au Monde de l'entreprise la <relation> correspondrait à l'affichage, à la mise en avant de ses *résultats* (EBE, RN, etc.), de sa *présence* (siège sociaux prestigieux, taille de son stand dans un salon), de ses *valeurs* (RSE, mécénat, politique salariale), d'*entregent* (fréquentation des cercles du pouvoir, etc.), de l'importance de son *capital* (cotation en bourse[446], capital social, budget de fonctionnement, éléments extra-financiers, etc.), de sa *désirabilité* (sur le marché de l'emploi par exemple).

Les <êtres> de la Cité de la vie seraient les **êtres vivants**. Dans le monde de l'entreprise, il s'agirait des *personnalités morales* (entreprises, associations, administrations, collectivités) et des *structures* plus ou moins *informelles* (team, association de fait,

[444] Sur la capacité d'*enfanter*, d'*adopter*, ou de faire reconnaitre une *descendance* et de lui transmettre un potentiel permettant de continuer la *lignée,* voir Boltanski (2004).

[445] *Matériel, capital immatériel, de marques, capital social d'entreprise* (Aoki, 2010)*, capital d'engagement, d'altérité* (concept développés dans cette thèse), etc.

[446] Voir l'article de Lescuyer, T. (2013), « Les entreprises responsables sont-elles plus aimées des consommateurs? » http://www.youphil.com/fr/article/06601-performance-responsable-marques-rse?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=yp-essentiel&utm_content=Mal-logement,%20m%C3%A9tiers%20de%20la%20solidarit%C3%A9%20et%20entreprises%20responsables&ypcli=ano

association de préfiguration, etc.) ayant une activité *a minima* montrant la réalité de leur existence et la possibilité d'un développement.

Les <objets> et <dispositifs> sont des équipements et des appareils matériels ou symboliques qui objectivent la grandeur des personnes. Dans la Cité de la vie, ils correspondraient à tous les objets permettant de montrer sa puissance. Appliqué à l'entreprise, il s'agit de montrer sa puissance à travers la *taille des stands* dans des salons, la *couverture* publicitaire, des *concours* (innovation, commerce international, CRM, etc.), *l'épaisseur et le luxe des* rapports (bilan annuel pour les actionnaires, etc.), le *prestige* des locaux (localisation, architectes, etc.), etc.

L'<épreuve modèle> correspond aux « situations à l'occasion desquelles se révèle avec netteté la grandeur des personnes et des choses » (*NEC*187). Dans la Cité de la vie, l'épreuve modèle serait la **démonstration de puissance** qui permet de révéler en quoi le grand est puissant (fort, beau, intelligent, cultivé, etc.). Cette démonstration de puissance (« montrer ses gros bras », « se mettre sur son 31 », démontrer l'étendue de sa culture, etc.) permettra si nécessaire, le temps venu, ***d'évincer*** les autres (les discréditer), de les ***éclipser*** (la beauté), de ***passer devant*** (épreuve sportive), etc. Appliquée aux entreprises et organisations, l'épreuve du Monde de la vie correspondrait à la démonstration d'une *puissance commerciale* (grands contrats), *technique* (visite des équipement de l'entreprise), *financière* (rapport et bilan financiers présentés aux actionnaires ou aux journalistes), *logistique* (ouverture d'un hub européen de 1000 salariés pour Amazon) ou *symbolique* (siège dans des grandes organisations internationales, comme l'ONU, ou dans des clubs très fermés, participation à des voyages présidentiels, etc.).

Le <mode d'expression du jugement > qui « caractérise la façon selon laquelle l'épreuve est sanctionnée » (*NEC*187) dans la Cité de la vie, serait la **confiance dans la capacité du puissant, le respect de sa force**. Il sanctionne l'énergie investie dans la recherche de nouvelles ressources. Pour l'entreprise il s'agit du *carnet d'adresses* (*base de données clients*), des *compétences* des salariés (formations initiales reconnues, formation continue de qualité), *opportunités* d'affaire (lors de voyages présidentiels en participant à la délégation commerciale), etc.

Voici un récapitulatif de nos propositions concernant la **grammaire de la Cité de la vie** appliquée aux organisations (et plus particulièrement aux entreprises marchandes) :

Concepts Grammaticaux	
<Principe supérieur commun>	La potentialité (la vitalité reproductive).
<Rapports d'équivalence>	L'activité, (la vitalité, le foisonnement).
<Etat de grandeur>	Le capital (le potentiel de développement et de reproduction).
<Etat de grand>	La réussite. Grande entreprise, entreprise en bonne santé, riche, rentable, solide, de croissance, innovante, start-up, qui développe de nouveaux produits et services, qui se développe.
<Rapport de grandeur>	La potentialité de développement, la fertilité d'une idée, la descendance ou déclinaison d'un concept, la capacité à distribuer des dividendes. Le capital matériel ou immatériel, capital de marque, etc. La prise de position sur un marché, le développement d'avantages concurrentiels, la capacité d'éliminer ou d'absorber un concurrent.
<Déchéance de la Cité> (Etat de petit)	Entreprise en déficit, en dépôt de bilan, en liquidation. Activité ne trouvant pas repreneur ou fragile. Secteurs d'activité sans avenir, sans intérêt, etc.
<Dignité>	Adaptation et adaptabilité à l'environnement. Capacité à accéder à des ressources pour vivre et se développer.
<Investissement>	Recherche continuelle de ressources pour développer son capital : l'affut constant d'affaires, la volonté de remporter le marché, le flair, la capacité de rebondir, etc.
<Figure harmonieuse>	La constitution, le développement ou la transmission d'un capital matériel ou immatériel (la descendance qui acte la reproduction).
<Relation>	L'affirmation de sa puissance grâce à l'affichage de ses résultats, de son capital financier, de ses relations, de son implication sociale, de sa désirabilité, etc.
<Répertoire des sujets>	Entreprises, associations et autre structures, même informelles, ayant une activité.
<Répertoire des objets>	Salons, concours, annonces officielles, locaux prestigieux, investissements, dividendes, partenariats, cotation, etc. et tous autres objets/dispositifs qui objectivent la réussite de l'activité.
<Epreuve modèle>	Démonstration de puissance commerciale (taille et localisation du stand dans salon, annonce de la signature de gros contrat,), financière (rapport et bilan financier présentés aux actionnaires ou aux journalistes, bonne note d'un analyste financier, cotation boursière à la hausse), technique (visite de l'entreprise, brevets, etc.), logistique (exercices militaires, ouverture d'un nouvel entrepôt pour Amazon), ou symbolique (siège dans des grandes organisations internationales ou dans des clubs très fermés, mécénat d'entreprise), etc.

<Mode d'expression du jugement >	Confiance dans la vitalité du puissant, respect de sa force.

Figure 22 : Récapitulatif de la grammaire de la Cité de la vie (pour les organisations)[447]

Cette Cité de la vie, comme la Cité du don, peut être rapprochée d'autres Cités qui permettent de juger **la question de la coordination économique**

En effet, dans *DJ*, Boltanski et Thévenot notent que le monde économique repose sur « au moins deux modes de coordination principale » (*DJ*241), l'une reposant sur le marché (la Cité marchande), l'autre sur un ordre industriel (la Cité industrielle). La Cité de la vie que nous proposons apporterait au monde économique un 3ème ordre : celui de la **potentialité**.

Dans une entreprise, il faut en effet :

-un **potentiel** (des moyens financiers, humains, techniques, juridiques, etc.) permettant d'envisager la possibilité de produire, vendre ou mettre à disposition, un produit ou un service ;

-une **organisation** (un potentiel permettant d'orienter la force vers le marché). Il s'agit d'un agencement des compétences et des techniques qui organisent le potentiel pour atteindre le marché ;

-un **marché** (des clients, des avantages concurrentiels, etc.) permettant de transformer le potentiel en valeur monétaire en répondant à la compétition.

Ces 3 modes de coordination semblent **interdépendants** puisque le marché et l'organisation permettent de produire une potentialité de développement ; l'organisation et le potentiel permettent de se réaliser sur le marché ; et enfin, le potentiel (capital, compétence) et le marché (connaissance des besoins et de la demande, *benchmark*) permettent d'accéder à l'organisation la plus adaptée (qui, à son tour, permet d'accéder à un potentiel de développement à travers l'acquisition d'un capital immatériel[448] et matériel[449], etc., etc.)

Comme pour la Cité du don, qui offre une alternative à la Cité par projet et à la Cité marchande pour juger de la valeur d'un lien, nous proposons de considérer la Cité de la vie comme une **alternative** aux cités industrielle et marchande pour **juger** la légitimité des **modes de coordination économique** d'une situation donnée. Ainsi dans notre champ d'étude, nous verrons s'il est possible de distinguer, parmi les dispositifs utilisés dans le cadre du mécénat, ceux qui seront jugés les meilleurs pour développer un potentiel de croissance (Cité de la vie), pour influer sur le fonctionnement spécifique de l'organisation (Cité industrielle), ou pour obtenir un avantage économique permettant d'accéder au marché (Cité marchande).

Comme précédemment (cf. p. 124) nous proposons une représentation triangulaire de ces 3 modes de coordination pour illustrer leur interdépendance et donner des pistes pour identifier le glissement entre les différents jugements possibles concernant les modes de coordination économique.

[447] Par extension cette grammaire peut être étendue aux personnes qui dirigent les entreprises car le chef d'entreprise **incarne** son entreprise. Ainsi, par exemple, le « grand » chef d'entreprise est celui dont l'entreprise s'adapte à son environnement, se développe, augmente ses capacités de production et de reproduction (filiales, etc.), c'est-à-dire qui est <grande> dans la Cité de la vie.

[448] Comme les savoir-faire et compétences en logistique, la notoriété et la réputation des marques, …

[449] Comme les logiciels (ERP, CRM), les réseaux d'entrepôts de stockage ou de points de ventes, les plateformes logistiques, …

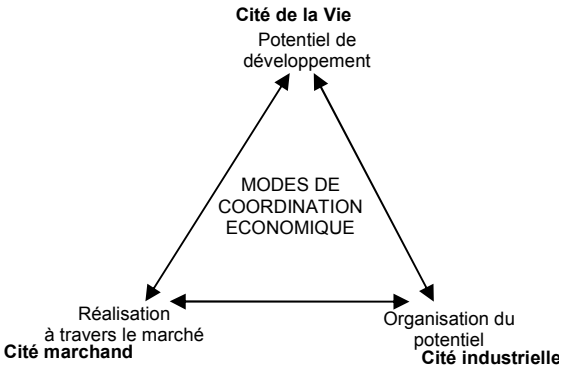

Figure 23 : Représentation des différents modes de coordination économique

Nous verrons s'il est possible de valider l'existence, sur notre terrain, d'une Cité de la vie, et d'une relation entre ces 3 Cités.

Conclusion sur le choix de la grille d'analyse

Nous avons examiné l'intérêt de la grille d'analyse des Cités pour **décrire la relation** de mécénat entre organisations mécènes et OIG sous l'angle de la **construction d'un accord** devant être **justifié publiquement**. Il s'agit donc d'un essai de conceptualisation du mécénat en termes de « Mondes » antagonistes.

Dans les situations de mécénat étudiées précédemment, il nous a semblé identifier **deux catégories de jugement** non couvertes par un des systèmes de justice décrits dans *DJ* et *NEC*. Or, la Théorie de la Justification ne limite pas le nombre des Cités. Afin **d'éviter d'éventuel biais**, et après avoir présenté nos arguments, nous avons proposé 2 nouvelles Cités ayant comme principe supérieur commun : l'authenticité (authenticité du don dans le cadre du mécénat) et la vitalité reproductive (qui correspond à la « potentialité » dans le contexte de l'économie et du mécénat entre organisations). Ces deux nouvelles Cités ont été appelées la **Cité du don** et la **Cité de la vie**.

L'existence d'une **Cité du don** a été mise en évidence par la méthode de la critique, en identifiant un compromis dans des situations attribuées à la Cité par projet. Nous nous sommes donc appuyés sur le **travail d'étayage réalisé** par Boltanski et Chiapello (1999), dans *NEC*, pour proposer cette 8ème cité. L'éclaircissement de ces situations troubles a mis en évidence l'existence d'un mode de coordination cohérent qui a été **validée** à travers des éléments issus de la littérature professionnelle sur le don. La Cité du don a *in fine* été mise en perspective aux cotés de deux autres Cités coordonnant également l'établissement de liens (Cité par projet et Cité marchande).

Pour la **Cité de la vie**, nous avons proposé une **montée en généralité** à partir du travail accompli par Boltanski et Thévenot (1991) pour rendre compte d'ordres (la *puissance*, par exemple) et de biens communs (comme la *santé* ou la *sécurité*) non pris en compte dans les 7 Cités déjà décrites. Nous avons ensuite fait un **parallèle** entre développement biologique et développement des entreprises et montré que le vocabulaire était identique, suggérant un mode de coordination faisant référence à un même <bien supérieur commun>. L'**étayage** de cette 9ème Cité nécessiterait un plus long travail d'argumentation s'appuyant sur l'analyse de guides consacrés au développement des entreprises.

Néanmoins nous avons conservé cette Cité comme **une hypothèse**, à tester sur le terrain[450], afin de nous assurer d'avoir un **jeu complet de Cités** pour analyser les situations de mécénat.

Pour **opérationnaliser la Théorie de la Justification sur le terrain du mécénat**, nous allons maintenant chercher à identifier quelles Cités (parmi les 9 Cités décrites) sont mobilisées lors de la rencontre entre une organisation mécène et une OIG. L'identification de la présence de différents Mondes et d'éventuels compromis entre eux dans les situations d'élaboration d'un accord devrait permettre **d'identifier les dispositifs les plus pertinents** (type de présentation, type de contreparties attendues, forme des remerciements, etc.) à chaque étape de la construction d'un accord pour solliciter un don. Ainsi, très concrètement, dans chaque étape de la construction d'un accord, nous pouvons espérer identifier les éléments **jugés** les plus importants pour collecter des fonds[451]. L'identification de ces éléments est en effet très importante pour tous les professionnels de la collecte de fonds.

Le choix de la grille d'analyse des Cités nous apporte également un cadre d'interprétation pour **comprendre comment est jugée la légitimité d'un accord mécène**. Grâce à cet angle de vue, nous pourrons identifier la (ou les) <épreuve>(s) qui permette(nt) de distinguer les grandes organisations mécènes et les OIG les plus légitimes. La compréhension de ce fonctionnement nous permettra de distinguer les pratiques jugées légitimes de celles qui conduisent à des accusations de *washing*[452].

Concrètement, cela devrait nous permettre de proposer aux organisations (OIG et organisations mécènes) des éléments permettant **d'apprécier, en connaissance de cause,** les inconvénients et avantages associés aux différentes pratiques mécènes (conventions mécénat) ou proches du mécénat (partenariats plus ou moins engagées : produit-partage, sponsoring, …)..

[450] Lorsque nous opérationnaliserons la Théorie de la Justification (pour analyser les discours d'expert sur ce qu'est une situation de mécénat « bien ajustée ») nous verrons si le mode de coordination proposé par la Cité de la vie est bien présent sur notre terrain d'étude, et si celle-ci apporte bien un mode de coordination pertinent pour analyser les situations mécènes.

[451] Par exemple, dans un dossier de présentation d'une action de mécénat, pour s'assurer de maximiser l'engagement des personnes, faut-il insister surtout, plutôt, sur :
- les données chiffrées et prouvées (Cité industrielle) ?
- les conséquences positives sur les formes collectives d'engagement au sein de l'entreprise comme « l'esprit d'équipe » (Cité civique) ?
- l'impact sur la bonne opinion de l'entreprise auprès des salariés comme du grand public (Cité de l'opinion) ?
- le développement de l'entreprise (Cité de la vie)
- l'authenticité du geste (Cité du don)
- etc.

[452] Cf. note 17, p.4

Conclusion de l'analyse de la littérature sur le mécénat et la justification

Notre problématique (cf. p. 91) est de **décrire les modalités de la construction d'un accord entre OIG et organisations mécènes,** afin de déterminer les **leviers** permettant à l'OIG de solliciter du mécénat et à une organisation mécène de s'engager, dans les meilleures conditions, auprès des OIG, et en faveur de l'intérêt général.

En étudiant à travers une approche pluridisciplinaire et transversale le cadre du don et du mécénat aujourd'hui en France, nous avons mis en évidence que le mécénat consistait en un accord **entre deux mondes opposés**. Pour analyser les conditions de cet accord nous avons proposé de mobiliser la Théorie de la Justification (Boltanski et Thévenot, 1991) qui cherche à **évaluer une action selon sa justesse**. Ces auteurs ont montré que **le jugement d'une action fait référence à des systèmes de justice (les Cités) qui s'appuient sur des dispositifs de légitimation spécifiques**. Quels sont ces dispositifs et quels sont leurs rôles sur notre terrain d'étude ?

En mettant en rapports les deux hypothèses (capital d'engagement et capital d'altérité, cf. p. 90) issues de notre étude du don et du mécénat, avec la grille d'analyse des Cités, nous pouvons avancer que les **dispositifs** sur lesquels s'appuient les Cités sont susceptibles de permettent de :

1. **reconnaitre et conforter** la spécificité de l'intérêt général[453] afin de constituer un « **capital d'engagement** », dont le mécène pourrait bénéficier par ses dons, et qui justifierait ceux-ci auprès de ses parties prenantes.
2. **différencier et distinguer** les OIG (domaine non monétaire) des entreprises (domaine marchand) ce qui apporterait une valeur supplémentaire à l'accord, constituant ainsi un « **capital d'altérité** »

Ces deux hypothèses de recherche débouchent sur 8 propositions permettant de constituer un premier modèle destiné à guider nos recherches.

Propositions issues du corpus sur le mécénat :

1. P1 le mécène a diverses **raisons de s'engager** pour l'intérêt général, cet engagement impose de donner.
2. P2 l'OIG a **besoin de financement** pour ses activités d'intérêt général.
3. P3 en donnant, le mécène s'appauvrit et doit alors justifier ses dons.
4. P4 la **valeur des OIG doit être maximisée** pour attirer les entreprises mécènes.

Propositions complémentaires issues de la Théorie de la Justification :

5. Pa1 le mécénat correspond à un accord entre des **« Mondes »** différents**.**
6. Pa2 le mécénat fait appel à des **dispositifs** permettant de justifier les dons.
7. Pb1 les dispositifs confortent l'intérêt général et permettent aux OIG de **légitimer** la générosité envers elles.

[453] En protégeant par exemple les projets d'intérêt général, ou les OIG, d'une approche intéressée du mécénat par les entreprises.

8. Pb2 les dispositifs sont utilisés par le mécène pour donner de la valeur à son engagement, ce qui lui permet de **justifier** son don.

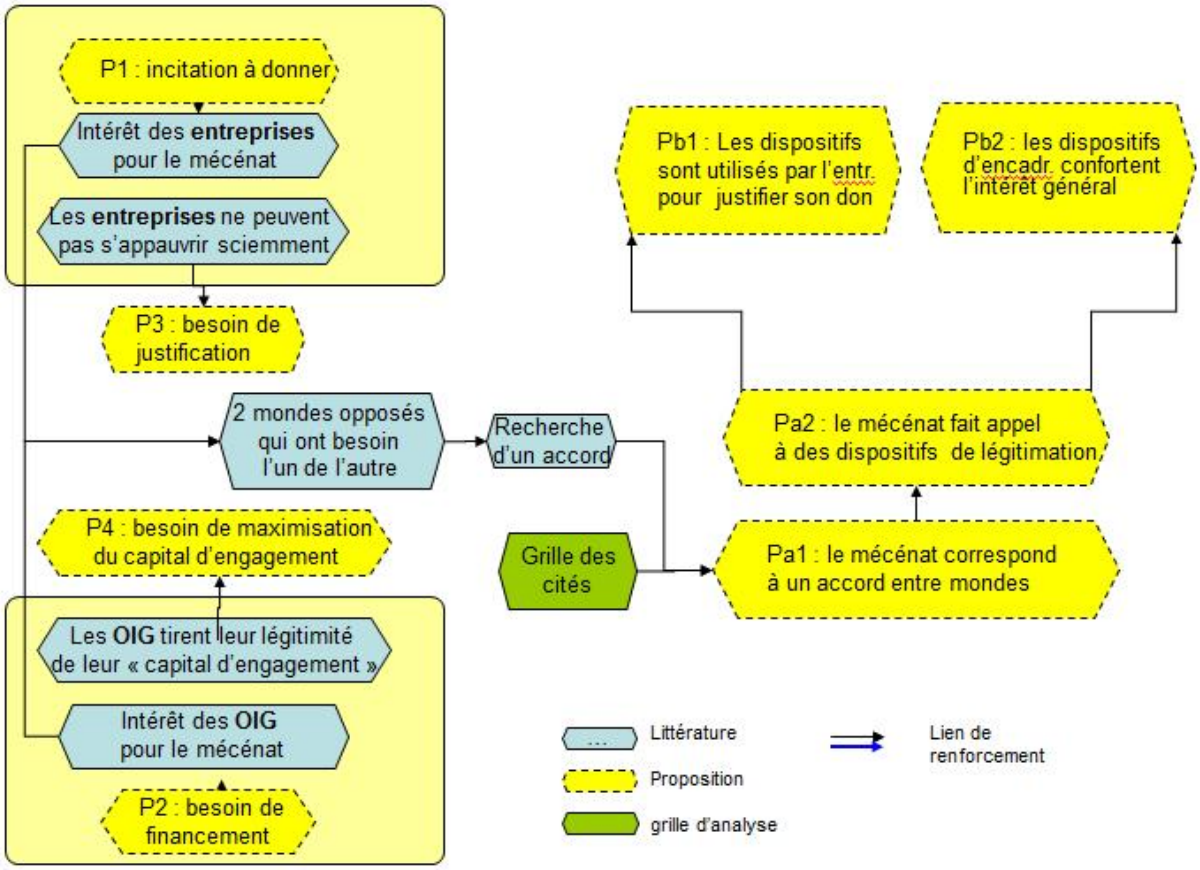

Figure 24 : Modèle destiné à guider la recherche

Notre objectif est de **modéliser la construction de l'accord entre OIG et organisations mécènes** afin de **déterminer les leviers permettant à l'OIG de solliciter avec succès du mécénat (**cf. p. 91)

Ce modèle de recherche étoffe notre problématique, et suggère des d'apporter des réponses aux questions de recherche soulevées par notre analyse de la relation OIG - organisation mécène (cf. Chapitre 1 : 2.3.2, p. 75) :

- Comment relier l'intérêt privé de l'entreprise et de **l'intérêt général**? Le fundraising peut-il être argumenté sous l'angle de **l'intérêt** ? Quelle place occupent les contreparties apportées par les OIG, dans l'intérêt de l'entreprise pour le mécénat ? Quels sont *in fine* les **enjeux** (approches et motivations) du fundraising pour l'OIG et les organisations mécènes ? *A contrario*, le mécénat présente-t-il un risque pour ces deux organisations ?
- Les **lois encadrant** le mécénat protègent-elles l'intérêt général et les organisations participant à l'accord mécènes d'une approche intéressée du mécénat ?
- Est-ce que l'accord doit être réellement **justifié** ? Auprès de qui ?
- Comment l'entreprise choisit-elle entre **sponsoring et mécénat** ?
- Comment est déterminé le **montant d'un don** ? Dans quelles mesures le projet et l'OIG peuvent-ils contribuer à augmenter sa valeur ?

- S'il existe un « **capital d'engagement** » et/ou un « **capital d'altérité** », de quoi sont-ils constitués ?

En nous appuyant sur la grille d'analyse des Cités nous tenterons de déterminer :

- Les **Cités** mobilisées pour légitimer / justifier l'engagement des parties? A quelles Cités est-il fait référence au fil du processus de fundraising. Peut-on identifier des situations de compromis entre Cités ?
- Les **Monde d'appartenance** des acteurs (<sujets>) en présence dans chaque étape : fundraisers, chef d'entreprise, salariés, bénévoles, ambassadeur.
- Les **dispositifs** sur lesquels s'appuient les sujets pour contribuer à la construction de l'accord (supports de communication, rencontres, négociation, contractualisation, événements, remerciements, etc.) ? A quels Mondes appartiennent ces dispositifs ? Quels sont leur rôle dans la construction de l'accord.
- La **grammaire** (<relations>, <rapports de grandeur>, <investissements> et <épreuves modèles>) principale qui contribuent à ordonner (selon un ou plusieurs systèmes de justice qui restent à identifier) les êtres qui évoluent dans l'univers[454] du mécénat.

Nous avons donné à notre travail, l'objectif de nous permettre d'identifier **les meilleurs arguments pour convaincre** une entreprise de soutenir un projet d'intérêt général. Nous cherchons en effet à mettre en évidence les éléments que les OIG peuvent mobiliser pour légitimer un projet, le justifier, puis trouver un accord avec une organisation mécène pour **améliorer les résultats** du fundraising.

Nous allons examiner ce qu'apporte la grille d'analyse des Cités pour l'identification et la détermination de l'enjeu des acteurs, des objets et des dispositifs du fundraising. Nous verrons ainsi si la Théorie de la Justification est bien **opérationnalisable et efficace** sur le terrain, pour analyser notre situation de gestion.

Il nous faut maintenant identifier **les processus**, **les acteurs** et **les dispositifs mobilisés** à travers une pré-étude de terrain. A partir de ces premiers éléments **nous construirons une étude analytique** pour tenter d'identifier les **systèmes de justice mobilisés** dans la construction d'un accord de mécénat ; *in fine*, nous modéliserons, selon la grille d'analyse des Cités, le **processus de construction** de l'accord mécène.

Notre étude proposera ainsi une **modélisation globale du processus de construction de l'accord** pour mettre en évidence les leviers permettant à une OIG de **réussir son fundraising** et à une organisation mécène de **s'engager dans les meilleures conditions**, auprès des OIG, en faveur de l'intérêt général.

[454] Nous utilisons le terme d'« univers » afin de signifier que le mécénat peut regrouper en son sein plusieurs Mondes ayant chacun un système de justice différent

Partie II : Description du terrain et construction de l'enquête

Notre étude du corpus de textes académiques présentant le don et le mécénat a montré que les OIG et les organisations mécènes se définissaient en miroir, qu'elles appartenaient à deux mondes différents, que le mécénat était le mode d'engagement des organisations mécènes le mieux adapté aux OIG, et que la construction d'un accord entre ces organisations était soumis au jugement public. Nous avons vu par ailleurs comment les organisations mécènes cherchaient à valoriser leurs opérations de mécénat. Les données issues de la littérature nous ont permis de **définir un cadre global** qui nous a notamment conduit à retenir la Théorie de la Justification comme grille d'analyse[455]. Le corpus de textes nous a cependant apporté **peu de données concrètes sur notre terrain d'étude**.

Alors que nous avons vu que le contexte du mécénat avait fortement évolué ces dernières années, la littérature ne nous apporte que peu de **description du terrain** du mécénat en France. Ainsi, une fondation doit elle être considérée comme une organisation mécène ou une OIG ? Que dire des formes de mécénat spécifiques, comme le mécénat en faveur des monuments historiques privés ou au bénéfice d'artistes vivants, qui semblent soutenir des intérêts privés ? Qui sont les entrepreneurs de morale (cf. p. 66) correspondant à notre terrain d'étude ? Nous avons vu que la communication est une façon de valoriser les actions de mécénat, mais quels dispositifs de communication sont mobilisés ?, etc.

Pour étudier la construction d'un accord entre organisations mécènes et OIG, nous avons proposé de mobiliser **la Théorie de la Justification**[456] (Boltanski et Thévenot, 1991) comme grille d'analyse. Selon cette théorie, l'<épreuve>, qui détermine les états de grandeurs dans un Monde, mobilise des <êtres> et s'appuie sur des <objets> spécifiques de légitimation. Nous émettons l'hypothèse que la construction de l'accord mécène peut être approchée comme une <épreuve>. Afin de déterminer quelles Cités (ou mode de jugement et de justification des actions) sont mobilisées dans des situations types de mécénat, nous avons donc besoin d'opérationnaliser la Théorie de la Justification en **demandant à des acteurs comment ils se représentent la « justesse** » de ces situations de mécénat. L'opérationnalisation de cette théorie est donc cruciale pour nous. Il nous faudra donc « **élaborer des situations de terrain »** mettant en scène les <êtres> et <objets> effectivement mobilisés dans le cadre de la construction d'un accord. Pour commencer, il nous faut **bien connaitre notre terrain d'étude**. Nous en profiterons pour identifier tout élément susceptible d'appuyer nos hypothèses et d'éclairer les mécanismes de la construction de l'accord.

A partir d'une longue immersion dans notre terrain d'étude (2 ans), nous avons réalisé tout d'abord une pré-**étude de terrain permettant de décrire** les acteurs, les modes opératoires et les dispositifs du fundraising en France aujourd'hui (Chapitre 1). A partir des données issues de cette pré-étude, nous élaborerons des **supports d'entretiens** à mener auprès d'experts (Chapitre 2).

[455] C'est-à-dire un champ de concepts, utilisé comme cadre descriptif d'interprétation, pouvant nous aider à mieux comprendre la construction de l'accord mécène.

[456] Pour rappel, la Théorie de la Justification est le nom que nous donnons aux « Economies de la grandeur », voir p. 92.

Chapitre 1 : Description du mécénat aujourd'hui en France

Pour étudier les **pratiques du mécénat aujourd'hui en France**, nous avons mobilisé plusieurs sources de données dont le détail est repris **en annexe**. Nous avons notamment **étudié un corpus de documents professionnels** comprenant des guides, des plaquettes de sollicitation de dons et des articles de presse ; nous avons participé à des conférences régionales et nationales, des formations professionnelles, etc. Au cours de ces rencontres nous avons pu noter les pratiques des différents acteurs. Nous avons **observé la mise en œuvre concrète** de ces pratiques pendant 2 ans en tant que chargée de mission fundraising de l'université de Montpellier 3 ; puis 1 an, comme en tant que consultante indépendante au service de l'université Montpellier 2. Enfin, nous avons **rencontré des** acteurs du mécénat lors de rendez-vous, ou au cours de formations que nous avons animées dans le cadre de notre activité de formatrice en techniques de financement de projet.

Ainsi, nous avons eu la chance de pouvoir étudier à la fois les pratiques des **OIG les plus expérimentées** lors de nos séminaires professionnels à Paris, et, en parallèle, d'étudier le **développement de ces pratiques sur un territoire nouveau**[457] pendant une période de **5 ans (2008-2013),** au moment où des OIG publiques et privées ont commencé à s'ouvrir au mécénat. Nous avons donc pu mettre en perspective les meilleures pratiques du fundraising avec celles plus intuitives pratiquées dans la plupart des OIG, et prendre en compte **l'écart entre les « *best practices* » et la réalité du terrain du mécénat en France**. Le territoire observé est apparu en outre suffisamment concentré[458] pour pouvoir appréhender, en observation directe, la (quasi) **totalité**[459] **d'un écosystème « mécénat ».**

Le premier objectif de cette pré-étude de terrain est de nous permettre d'**identifier les acteurs, les étapes et les dispositifs** d'une collecte de fonds afin d'élaborer des supports d'entretiens pour interroger des experts. Cette pré-étude va nous permettre également de mieux **ancrer notre enquête au cœur du terrain**, en apportant des précisions utiles sur celui-ci. Nous validerons notamment sur le terrain le périmètre des organisations, des pratiques et des acteurs concernés par nos recherches. Enfin, au long de cette pré-étude nous verrons émerger **nos hypothèses** (capital d'engagement et le capital d'altérité, cf. p. 90) ainsi que des éléments permettant de mieux comprendre comment s'élabore un accord de mécénat.

Pour atteindre ces objectifs, notre pré-étude du terrain mobilisera **plusieurs angles de vue** : une description générale du terrain (1), une description détaillée des organisations mécènes et bénéficiaires du mécénat (2), des grands modes de sollicitation des dons (3) et du déroulement de la construction d'un accord de mécénat entre OIG et organisations mécènes (4), et enfin une étude détaillée des dispositifs mobilisés dans le cadre de la construction de cet accord (5).

[457] Nous avons concentré notre étude sur la région Languedoc-Roussillon. En 2008, cette Région était quasiment « vierge » de tout savoir-faire et compétences en matière de mécénat, probablement parce que son développement est récent (pas de tradition industrielle) et très éloignée de la capitale.

[458] La Région Languedoc-Roussillon comprend 2 636 350 hab. (2010) dont 39.6% dans l'Hérault (1 044 558 hab.) et 26,9% dans le Gard (709 700 hab.). En étant installés à la limite entre 2 départements (l'Hérault et le Gard), rassemblant les 2/3 de la population de la région sur une 160 km de littoral (de Béziers à Villeneuve-lès-Avignon), nous avons pu nous déplacer facilement (70 km maximum) et avoir accès en observation directe à **l'essentiel de la vie des OIG et des organisations mécènes en région** Languedoc Roussillon.
Par ailleurs, à travers des formations animées par nous au CNFPT de Toulouse et Lyon, nous avons eu accès à de nombreuses données de **comparaison avec 2 autres Régions** du sud de la France à la tradition industrielle plus établie.

[459] Un tissu de petites et moyennes OIG, dans tous les domaines (social, environnement, cultures, recherche, médical, …), avec de grandes structures publiques (musées, universités, chu, etc.), les services déconcentrés de l'Etat actifs dans le mécénat (DRAC, DREAL),

1 Description générale du terrain

Nous avons rassemblé dans ce point, des **observations d'ordre généra**l collectées durant plusieurs années d'observation du terrain. Nous aborderons dans les points suivants des aspects plus spécifiques de nos observations.

Malgré une grande hétérogénéité des pratiques et des acteurs observés, des lignes de fond générales se dessinent concernant les organisations mécènes (1.1), les OIG (1.2) et les autres acteurs du fundraising (consultants, institutionnels, etc.) (1.3).

1.1 Les organisations mécènes

Selon nos observations du terrain, les raisons de l'engagement des entreprises mécènes en faveur de l'intérêt général ne nous ont pas toujours parues très objectivées. Ceci peut être lié au « **tabou de l'intérêt »** qui empêche de penser (ou interdit consciemment d'évoquer) la possibilité d'un bénéfice pour l'entreprise (cf. p. 14 et 17). Ce tabou serait en effet particulièrement développé en Europe, compte tenu de l'approche plus intimiste de la générosité chez les Européens (cf. p. 44). Nos observations sur le terrain semblent indiquer une seconde piste liée à un **manque de pratique en mécénat**. Nous avons ainsi pu constater que de nombreuses entreprises se contentent d'administrer et de gérer leurs dons sans pour autant parvenir à identifier, créer ou développer un avantage profitable pour leurs activités.

Les motivations évoquées par les organisations mécènes, peuvent être rassemblées en 5 grands ensembles :

1. **Communication** : notoriété, illustration d'une politique RSE, développement d'un capital de marque, etc.
2. **RH** : développement du sentiment d'appartenance (paix sociale, réduction du *turn over*), attractivité des profils, processus d'innovation, etc.
3. **Business** : relation avec les clients, les fournisseurs, les institutionnels (appels d'offre), etc.
4. **Ancrage territorial** : relation avec le voisinage, protection de l'environnement, etc.
5. **Décision personnelle du dirigeant**, sans lien direct avec les activités de l'entreprise, etc.

A ces points, il est possible d'ajouter les motivations liées à l'objet social de l'entreprise, notamment chez les organisations de l'ESS. Cette motivation peut cependant être assimilée, à notre avis, à une motivation de type « business ».

Ces motivations correspondent aux avantages attendus par les organisations mécènes que nous avons passées en revue dans notre corpus (cf. p. 61). Ce qui nous a surtout interpellé, c'est l'évocation quasi constante de « **valeurs** » qui apparaissent en filigrane comme vecteur de la motivation (donner du sens, devoir citoyen, construire des relations durables, partager une passion, tradition de l'entreprise, valoriser l'innovation, etc.)[460]. Nous avons retrouvé cette **volonté de « faire connaître » et/ou « partager » les valeurs de l'entreprise** dans de très nombreux témoignages.

[460] Concernant le secteur bancaire, Sylvère Piquet et Jean-Michel Tobelem (2006, p. 56-57) avaient noté aussi que la communication des banques s'éloignait du vedettariat et privilégiait « la **valeur** de convivialité et de socialisation de l'individu ». Cette communication sur les

Nous avons également constaté que le (petit) milieu des mécènes est parcouru de courants de pensée qui nous ont semblé fortement idéologisés. Ainsi certains prônent un allègement des règles encadrant le mécénat en France, pour laisser place à de l' « innovation sociale » portée par les initiatives individuelles de ceux qui sont sur le terrain (courant que nous proposons d'appeler « courant **partenarial** »)[461] ; d'autres réclament un engagement personnel de la part des mécènes qui doivent ouvrir leur carnet d'adresse, apporter aux OIG les savoir-faire qui ont fait le succès de leurs entreprises (« courant ***venture philanthropist »***)[462]. Il y a enfin également ceux et celles pour qui le mécénat est avant tout un outil de communication pour l'entreprise (« courant **communicant »**), et ceux et celles qui voient dans le mécénat un engagement « normal » en faveur du bien commun et de la Société civile (« courant **responsable »**).

Il semble que les pratiques sont en train d'évoluer vers plus de **formalisation** de la part des petites entreprises (qui faisaient, comme Monsieur Jourdain, du mécénat « sans le savoir ») d'une part, et d'autre part, vers plus de **communication** des grandes organisations mécènes (banques, etc.) ; ce qui indiquerait, selon nous, une légitimité accrue de cette ressource pour les OIG.

1.2 Les OIG

Nous avons observé sur le terrain, une grande attente des OIG qui semblent de plus en plus nombreuses à envisager de solliciter du mécénat, à poser des questions, à se former au fundraising.

Nous avons pu observer une **grande variété d'OIG** (fondation, association, etc.) dont plusieurs formes ont été créées récemment (fonds de dotations, fondation universitaire, etc.). Les OIG semblent avoir du mal à appréhender cette multitude de structures juridiques. Une abondante littérature professionnelle se consacre à ce sujet (avec de nombreux tableaux comparatifs). Pour autant, les OIG qui envisagent de créer une ou plusieurs nouvelles **structures dédiées** à la collecte hésitent sur le choix d'un type de structure.

Nous avons constaté une grande différence entre la **majorité des OIG, isolées, sans compétences ni outils**, et quelques dizaines de grandes OIG (les « ONG »). Les plus importantes OIG sont très présentes dans les médias, elles sont structurées en compétences, organisées pour la collecte, regroupées en syndicat ; elles mettent en avant des labels, animent des groupes de bénévoles locaux dans toute la France, organisent des appels à la générosité du public (AGP), etc. Ces grandes OIG pratiquent l'appel à la générosité du public via le marketing direct (publipostage), le *street fundraising*[463], et des campagnes de don soutenues par des publicités radio et télé. Leurs sièges sont quasiment tous localisés à Paris et elles s'inscrivent généralement dans des réseaux internationaux.

Dans beaucoup d'OIG (et pas uniquement dans les plus petites d'entre elles), le **mécénat est souvent confondu avec le sponsoring**. Nous avons observé sur le terrain encore aujourd'hui[464] une **grande confusion** autour des termes de « sponsors » (sponsoriser ou soutenir un projet), « parrain »

valeurs est un choix pour répondre à « un problème de communication avec leurs clients » pour qui les « banques sont tout à la fois respectées et mal aimées. »

[461] Approche défendue par exemple par Jon Duschinsky, ancien directeur de l'AFF (2003-2006). Voir à ce sujet son livre : Duschinsky, J. (2009), *Philanthropy in a Flat World: Inspiration Through Globalization*, Ed. Wiley; 1 edition, 220 pp.

[462] Nous pensons ici en particulier à l'intervention de Geoffroy Roux de Bézieux, président d'OMEA Telecom / Virgin Telecom France aux secondes assises de la Philanthropie organisées par L'Institut Pasteur le 23 juin 2011.

[463] Voir à ce sujet le travail de Sylvain Lefèvre (2008).

[464] Voir à ce sujet Kosianski, 1992 ; Piquet et Tobelem, 2004, 2006.

(parrainer une exposition, ou un enfant) et « mécène » (être parrain ou mécène d'une OIG). La limite entre un don et un investissement productif, financier, ne semble pas elle-même toujours très claire[465]. Il semble même parfois difficile d'identifier qui sont les mécènes. Pour les OIG, le mécène est celui qui bénéficie d'un avantage fiscal lié à son soutien, mais beaucoup de situations ne semblent pas tout à fait claires[466]

Dans ces organisations, les pratiques de collectes sont très **artisanales**. Elles consistent en un démarchage direct (mail, téléphone, porte à porte) par des bénévoles et des élus dans les plus petites communes. Les OIG recourent en général au carnet d'adresses d'un de leurs membres ou au réseau de leurs adhérents/sympathisants. Des « dossiers » sont élaborés pour solliciter les fondations ou répondre à des appels à projets. Les personnes impliquées dans la collecte de fonds sont souvent dans une **démarche personnelle**. Elles sont convaincues de l'importance et de la légitimité de solliciter des fonds pour leur OIG. Les petites OIG qui parviennent à collecter des fonds importants ne semblent pas avoir plus de savoir-faire que celles ne collectant aucun fonds. Selon nos observations, le succès des premières ne semble pas être lié à la mise en œuvre d'outils techniques spécifiques mais à la **valeur**[467] **attribuée à l'OIG** par les donateurs, à la **nature du projet** porté, ainsi qu'à la **sensibilité pour le monde de l'entreprise** des porteurs de projet (administrateurs et dirigeants de l'OIG).

Nous n'avons pas observé dans les OIG des discours, opposant intégristes et pragmatiques, tels que décrits par Queinnec (2004). Les responsables d'OIG interrogés confirment parfois l'existence d'une opposition idéologique au mécénat d'entreprise chez certains de leurs membres, mais celle-ci semble limitée. Globalement, l'heure est au **pragmatisme**. La plupart des personnes rencontrées dans les OIG restent cependant **méfiantes vis-à-vis des financements privés** et en tout cas opposées à toute participation de l'entreprise aux décisions stratégiques de l'OIG. Elles ont **peur d'être contaminées** par « le (grand) capital » et de perdre leur autonomie. Elles prêtent au monde marchand des **capacités corruptives** qu'elles perçoivent avant tout à travers la publicité et les techniques commerciales qu'elles ne maitrisent pas. Selon elles, cette capacité corruptrice du monde marchand est attachée aux dons[468], c'est-à-dire que **les dons porteraient en eux la possibilité d'une corruption**. Aussi, les OIG s'insurgent vite contre les demandes de **contreparties « inacceptables** » des entreprises mécènes. Les dons des entreprises sont scrutés et surveillés. Ils sont considérés comme potentiellement « **risqués »**. Ainsi, il

[465] Voir par exemple un fait divers sur l'achat de la liste clients de Virgin pour faire appel aux dons (juillet 2013). Dans la presse il était écrit : « Un entrepreneur toulousain [..] a pu acquérir le fichier clients de Virgin pour 122,50 euros seulement […] (fichier de 1,6 million de noms de clients - dont 1,2 million dotés d'adresse email valide). [Il] s'empresse d'annoncer la nouvelle aux médias et de créer dans la foulée le site reestartup.com. «Le but est d'envoyer un mail aux clients pour leur **proposer de faire un don** ou de devenir actionnaire pour reprendre les magasins, ou pour aider les salariés qui ont manifesté le désir de le faire», s'enthousiasme mardi **notre philanthrope.** »
Sources : http://mitch.over-blog.com/virgin-la-base-de-donn%C3%A9es-vendue-aux-ench%C3%A8res-122-50-euros-afin-de-relancer-la-marque http://www.huffingtonpost.fr/2013/07/02/base-de-donnees-virgin-daddi-reestartup-crowdfunding_n_3534486.html http://www.telerama.fr/medias/un-entrepreneur-achete-pour-122-50-euros-le-fichier-clients-de-virgin,99875.php et http://www.lefigaro.fr/culture/encheres/2013/07/03/03016-20130703ARTFIG00559-l-homme-qui-croyait-avoir-acquis-le-fichier-clients-de-virgin.php

[466] Ainsi, par exemple : Une entreprise qui soutient une équipe de foot bénéficie-t-elle d'avantages fiscaux ? Une fondation d'entreprise bénéficie t'elle d'un avantage fiscal ? Un appel à projet d'une fondation est-il une demande de prestation de service ou du mécénat ? Est-ce qu'une collectivité territoriale, une association, une ONG étrangère peuvent être mécènes ? etc.
La distinction entre sponsoring et mécénat ne semble pas encore bien connue notamment des salariés et bénévoles. L'influence de la culture américaine du sponsoring semble très présente. Cette confusion semble également accentuée par la mise en concurrence croissante des causes entre elles. Les pratiques de fundraising étaient très distinctes dans le monde sportif et dans le monde culturel, mais l'arrivée des causes humanitaires, puis environnementales et sociales et l'approche du mécénat mixte (sport-social) brouillent les repères.

[467] Le terme de « valeur » reste à définir : sérieux ?, notoriété ?, etc.. Pour rappel, notre hypothèse est celle de l'existence d'un capital social organisationnel spécifique à l'OIG : le « capital d'engagement » (auquel se rattache un « capital sympathie » et un « capital d'altérité »)

[468] Voir Zelizer (2005) sur cette notion.

semble qu'il y ait consensus pour que les décideurs de l'entreprise **restent éloignés** de la vie de l'OIG. Du côté des collectivités, à cette première crainte, s'ajoute la peur d'une accusation de **corruption** et/ou de **trafic d'influence**. A l'opposé, les **dons des particuliers sont jugés sans risques.** Le don des particuliers est une **preuve de leur engagement**. Le don des particuliers ne pose jamais de problème de légitimité. Les particuliers (y compris des salariés ou des dirigeants d'entreprises qui s'engagent pour une cause à titre personnel) sont jugés **légitimes pour servir de relais** pour solliciter des dons auprès des entreprises.

Nous n'avons pas non plus observé, dans les OIG observées, de stigmatisation du « *dirty work* » mis en évidence par Lefèvre (2008) dans les ONG. Dans les OIG, aller chercher des financements, et en particulier du mécénat, ne semble pas être perçu comme un « sale boulot », mais plutôt comme un travail nécessaire, difficile et ingrat. La sollicitation du mécénat semble dévolue à des **personnes à l'aise** dans le monde de l'entreprise. Ces personnes doivent comprendre le monde de l'entreprise sans lui être inféodées. Le profil idéal du collecteur de fonds semble être une personne qui **connait et apprécie l'entreprise mais qui s'en est détaché pour s'engager** pour la cause soutenue par l'OIG. Ces collecteurs doivent connaitre les valeurs de l'OIG, défendre sa spécificité, et ne pas se laisser corrompre par le capital (le « grand capital », le « capitalisme », etc.). Pour cela, ces personnes doivent être intègres et honnêtes, fidèles à l'engagement de l'OIG, mais aussi être au même niveau que l'entreprise (compétences commerciale ou financière, esprit « malin », opportunistes, etc.) pour **discuter pied à pied** avec celle-ci. Cette diglossie est admirée et en même temps rejetée avec une sorte de crainte par la plupart des collaborateurs des OIG. Ceux-ci semblent estimer qu'ils n'auraient pas la « force » (ou la « capacité », les « compétences », la « volonté », etc.) de discuter avec les entreprises. Les personnes non chargées du mécénat, mais amenées à participer à un rendez-vous avec un chef d'entreprise (le Président d'une OIG par exemple), sont parfois mal à l'aise et ne font pas publicité de leur rencontre avec un mécène.

Les **différents domaines d'activité des OIG** nous ont semblé correspondre à des **discours différents**. Ainsi, le domaine de l'environnement et celui de la culture en particulier semblent avoir des **approches très distinctes** du mécénat. Il en va de même pour les secteurs de la recherche médicale, de la solidarité, de l'initiative économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche, etc. Voyons ce qui distingue ces différentes approches.

Dans **l'environnement**, les propos font preuve d'une grande méfiance vis à vis des entreprises. L'engagement des OIG est très politique. Les *a priori* (jugements de valeur arbitraires) sur les entreprises semblent plus fréquents. La société « Total » par exemple est régulièrement citée en exemple avec des sentiments mitigés. Contrairement au domaine de la culture, dans l'environnement ce n'est pas l'argent des entreprises qui est mis en avant dans les discours, mais la recherche d'une modification de leur comportement. L'entreprise est considérée comme compétente dans le domaine de l'environnement[469], et l'OIG recherche une co-construction d'action en faveur de l'environnement. La question des contreparties n'est jamais abordée, elle est jugée déplacée.

Dans le domaine de la **culture**, la participation financière des entreprises est clairement ciblée. La préoccupation principale de l'OIG semble être la question des contreparties réclamées par l'entreprise car ces demandes sont jugées difficiles à contenir. Une crainte récurrente semble être l'immixtion de

[469] Au moins potentiellement, et à la condition bien sûr, de le souhaiter et d'investir ce domaine.

l'entreprise (et surtout de son dirigeant) dans les choix artistiques, alors que celui-ci est considéré *a priori* comme incompétent. Dans la culture, les mécènes ont la place de financeur et/ou d'usager (salariés spectateurs, etc.), tandis que les OIG assurent seules celle de concepteur/producteur (diffuseur, etc.).

D'autres domaines (santé, initiative économique, confessionnel, enseignement supérieur et recherche) présentent des caractéristiques propres. La **recherche médicale** se distingue par son ancienneté, sa forte présence dans le paysage des OIG (on y parle notamment plus facilement de financement, et de sommes importantes, qui semblent plus légitimes que dans les autres domaines), et son recours important à l'appel à la générosité du public (Téléthon, Sidaction, etc.). Le secteur de **l'initiative économique** (Adie, fondation 42[470] etc.) se distingue par la forte présence d'entrepreneurs dans les colloques et séminaires, et une logique de *venture philanthropy*. Le secteur **confessionnel**, même laïcisé (on parle de « solidarité »), regroupe un fort noyau dur d'OIG anciennes et bien installées qui travaillent en réseau avec des méthodes spécifiques (public de séniors, importance des legs et donations, etc.). Le domaine de **l'enseignement supérieur et de la recherche** apparaît comme un nouveau secteur[471] où tout semble à construire (sur le modèle des grandes universités anglo-saxonnes), avec des spécificités comme le recours aux dons d'anciens (*alumni*), la proximité entre mécénat et partenariats de recherche, etc.

1.3 Les autres organisations

D'autres organisations sont très présentes sur le terrain du mécénat. Ces organisations sont chargées de la **promotion et de l'accompagnement** du mécénat. Elles se répartissent en deux grands types d'acteurs sur le terrain : les pouvoirs publics, et un réseau structuré d'acteurs liés au secteur du conseil en fundraising.

Les pouvoirs publics sont présents sur le terrain pour promouvoir le mécénat. Cet effort est d'abord lié au domaine de la culture : désignation d'un correspondant mécénat au **Ministère de la Culture et de la Communication** (MCC) et dans les Directions Régionales des affaires culturelles (DRAC)[472], signature de conventions de partenariat au niveau national, animation de nombreuses réunions de sensibilisation visant à rapprocher entreprises et associations, etc. Ce mouvement a été suivi par le **Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie** (MEDDE) qui, à son tour, a nommé un correspondant mécénat au sein de chaque direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL). Alors que le MCC cherche à rapprocher entreprises et OIG, le MEDDE semble privilégier l'échange de bonnes pratiques entre OIG. Les **autres ministères** (sport[473], éducation, etc.) ne semblent pas avoir investi le champ du mécénat.

[470] Fondation créée par Xavier Niel (fondateur de la société Free) : http://www.aiservice.fr/reparation-installation-maintenance-informatique-paris-11-75011-la-fondation-42-une-ecole-revue-par-xavier-niel pour créer une école basée sur une pédagogie nouvelle.

[471] Depuis 2005, l'AFF accompagne le développement des fondations dans l'enseignement supérieur et la recherche. Cette association de professionnels organise, chaque année durant 2 jours, une conférence de Fundraising pour l'enseignement supérieur et la recherche, en février.

[472] Voir à ce sujet le témoignage de Véronique Cottenceau et Samy Rebaa dans le *Guide du mécénat culturel territorial : diversifier les ressources pour l'art et la culture* (2012) pour l'action de la DRAC (et plus généralement des institutionnels) en Région Languedoc Roussillon.

[473] Le Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative a essentiellement investi le champ du bénévolat et du volontariat.

Le **secteur économique du conseil et de l'accompagnement de la collecte** de fonds existe depuis 30 ans environ. Ce secteur s'est développé d'abord en conseillant les **grandes ONG**, et notamment les OIG AGP[474] (sollicitant des dons par une approche de type marketing direct) de la solidarité, et s'intéresse depuis peu à **l'enseignement supérieur et la recherche**. Le conseil aux collectivités et aux organisations publiques (Conservatoire du Littoral[475], Voies Navigables de France, Musées régionaux, ..) semble également se développer. Les petites associations n'ont **pas accès à ces spécialistes** (ou alors bénévolement, ou encore via des prestations *pro bono*). Ce secteur économique s'appuie sur plusieurs associations qui le structurent. Les plus importantes sont l'**Admical (**dont nous avons déjà évoqué le rôle dans la diffusion du mécénat en France) et l'**Association Française des Fundraisers** (AFF)[476]. Grâce à l'AFF, le métier de professionnel de la collecte (de « fundraisers ») est reconnu depuis peu dans le référentiel de l'APEC. L'essentiel des formations dans le domaine est assuré par l'AFF et l'Admical. Il existe aussi quelques indépendants (IFFRES[477], etc.), ainsi que des formations internes dans les Ministères et, pour la fonction territoriale, via le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Toutes ces **formations sont professionnelles** et sont essentiellement basées sur le partage d'expérience. Il existe très peu de formations académiques mais elles semblent se développer (la première chaire dédiée au Fundraising a été créée à l'ESSEC en partenariat avec l'AFF ; elle date de 2011). L'Admical et l'AFF sont toutes deux présentes depuis peu en région. L'Admical a des représentants dans toutes les régions. Ils ont pour objectif de faire remonter ce qui se passe sur le terrain et de sensibiliser au mécénat les entreprises et les porteurs de projets, ils sont en général membres d'une **entreprise** mécène régionale. L'AFF a choisi d'organiser ses antennes autour de **consultants** locaux, et de les localiser dans les territoires les plus actifs (des grandes villes industrielles[478], en général).

Conclusion de la description générale du terrain

Ce premier tour d'horizon confirme la diversité des motivations des organisations mécènes. Il révèle l'importance de la référence aux **valeurs** et la place centrale de la **nature du projet** soutenu, dans l'engagement des mécènes.

Le mécénat est cependant abordé différemment selon les organisations mécènes. La coexistence des 3 « âges » du mécénat (p. 38) indique **différents degrés de maturité** de l'engagement mécène chez les entreprises. D**ifférents courants de pensée** « sur ce que devrait être le mécénat » sont présents dans le discours des acteurs du mécénat au sein des organisations mécènes (dirigeant, responsable de fondation d'entreprise, directrice de la communication). Enfin, nous avons constaté que les pratiques de mécénat et la mobilisation des partenaires publics et privés **diffèrent selon les domaines d'activité (**culture, environnement, etc.).

Pour les OIG, ce premier aperçu confirme que la collecte de fonds est réservée (même dans les petites OIG) à des individus ayant un rôle de « **passeur** » (cf. p. 82). Les OIG abordent le mécénat avec **pragmatisme**. Par rapport aux constats antérieurs, ceci démontre une évolution de la perception du

[474] AGP est le terme qui désigne les OIG qui font « Appel à la Générosité du Public ».

[475] Voir Konitz (2012).

[476] Pour en savoir plus sur la création de l'AFF voir l'interview de Yaële Afériat dans Seghers (2009), p. 182.

[477] Institut Français des Fondations de Recherche et de l'Enseignement Supérieur (IFFRES).

[478] Ces grandes villes correspondent à de grandes régions (par exemple pour le sud : La région Languedoc-Roussillon est reliée à l'antenne de Toulouse ou de Marseille).

mécénat. Le niveau de compétence en fundraising chez les OIG est très hétérogène. La plupart des OIG ont des **difficultés à appréhender** en quoi consiste un accord mécène (confusion des termes utilisés, difficultés de comprendre le rôle des différentes structures de collecte, méfiance sur les motivations réelles ou supposées des mécènes, etc.). Dans les plus grandes OIG au contraire, la **professionnalisation** du fundraising permet de délimiter clairement les enjeux et dispositifs du mécénat.

In fine, nos observations indiquent que, des OIG de toute nature (domaines d'activité, courants de pensée, taille de la structure, zone géographique) parviennent à collecter avec succès des fonds auprès d'organisations mécène. Aussi, alors que le terrain semble très divers, les critères de différenciation les plus apparents semblent sans rapport avec le succès ou l'échec de la collecte. Cette **diversité sera donc à considérer dans son ensemble** pour tenter d'identifier les fondamentaux caractérisant l'élaboration d'un accord mécène.

Après cette première présentation à grand traits de nos observations, nous allons voir maintenant plus en détail les acteurs et les étapes de construction d'un accord de mécénat. Nous verrons ensuite sur **quels dispositifs** s'appuie cette construction.

2 Qui sont les organisations impliquées dans l'accord de mécénat ?

Notre étude de la littérature nous a amené à définir les deux grands acteurs du mécénat : les Organisations d'Intérêt Général (OIG) bénéficiaires du mécénat, et les organisations mécènes. Nous avons fondé nos définitions sur ce qui pousse ces organisations à se rapprocher pour construire un accord mécène (un besoin de financement pour les OIG et la recherche d'un avantage « réel mais subtil » pour les organisations mécènes). Afin d'aller sur le terrain interroger des experts en mécénat, nous avons besoin de savoir dans quels types d'organisations ils travaillent. Nous allons donc chercher à **valider sur le terrain cette partition** et à **délimiter les contours de ces deux types d'organisations** : OIG (2.2.1) et organisations mécènes (2.2.2).

Nous avons vu au chapitre précédent que de nombreuses formes de structures existaient (dont plusieurs très récentes) et qu'il existait une certaine confusion sur leurs fonctions. Nous verrons dans quelle mesure les **OIG** constituent un ensemble homogène et comment elles se distinguent selon la nature de leur activité (certaines ont besoin de justifier le caractère d'intérêt général de leur activité, d'autres non) et selon leur organisation interne. Nous distinguerons en particuliers les OIG AGP des autres OIG et examinerons dans quelle mesure certains cas particuliers (artistes, doctorants, propriétaires de monuments historiques privés) peuvent être intégrés ou non au périmètre des OIG concernées par notre recherche.

Concernant les **organisations mécènes**, nous verrons comment les définir pour tenir compte du fait que toutes les organisations sont susceptibles de donner, y compris des organisations bénéficiaires de mécénat. Ceci nous amènera à proposer une nouvelle définition et une segmentation de ces organisations mécènes.

2.1 Les bénéficiaires du mécénat sur le terrain

Plusieurs organisations peuvent bénéficier du mécénat. Nous présenterons les structures juridiques correspondantes aux OIG (2.1.1). Nous verrons dans quelles circonstances il y est fait recours et ce que cela nous apprend sur le rôle des OIG dédiées à la collecte de fonds (2.1.2). Nous étudierons en détails

différentes structures selon leur organisation (2.1.3) et leur nature (2.1.4) afin de caractériser le périmètre des OIG concernées par nos recherches.

2.1.1 Présentation des structures pouvant bénéficier de mécénat en France

En France, les organismes faisant bénéficier leur mécène des dispositions fiscales liées au mécénat sont d'abord définis par leurs activités : il s'agit « des organismes à **caractère philanthropique**, éducatif, social, familial, humanitaire, scientifique, sportif, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises » (articles 200 et 238bis du CGI). Le simple « caractère philanthropique » étant suffisant, ce sont donc **tous** les organismes ayant pour objet de faire le bien qui sont potentiellement concernés**.**

Ce premier ensemble est étendu à un nombre limité de structures **considérées par nature comme ayant une activité d'intérêt général**[479]. Il s'agit notamment des organismes publics ou privés à gestion désintéressée ayant pour objet la « présentation au public de spectacles vivants, les fondations, les établissements d'enseignement artistique ou supérieur publics ou privés à but non lucratif, les associations 1908[480] et 1905[481], les organismes agréés participant à la création d'entreprises et des fonds de dotation » (articles 200 et 238bis du CGI).

La législation distingue **donc 2 grands types d'organisation** (voir en Annexe une description détaillée de ces organisations)

Les premières *n'ont* pas besoin de justifier leur caractère d'intérêt général : les OIG par nature

Présentation des OIG par nature :
L**'Etat et ses différentes structures** ainsi que l**es collectivités et leurs structures**. Elles peuvent recevoir tout type de don sans restriction : dons, legs et donation, ainsi que du mécénat d'entreprise. Pour autant ces structures institutionnelles créent souvent des fonds de dotation dédiés à une structure ou à un domaine d'activité (pour la sauvegarde du patrimoine d'une ville ou à l'occasion de la constitution d'un musée, par exemple).
Les **fondations**. Elles sont soit « abritées », soit « reconnues d'utilité publique » (RUP). La création d'une **fondation RUP** (FRUP) est très contraignante et les FRUP sont donc relativement peu nombreuses en France. Les **fondations « abritées » (ou « sous égides »)** utilisent la personnalité morale des fondations RUP abritantes. Les **Etablissements publics** (EPCS, EPSCP et EPSCT[482]). Ils n'ont pas l'obligation de créer de fondation pour collecter du mécénat d'entreprise. Ils peuvent recevoir tout don et libéralité. Pour les Etablissement de recherche et

[479] Pour les questions d'applications voir http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/5837-PGP.html?identifiant=BOI-IR-RICI-250-10-20-10-20121001

[480] Régie par le code civil local (Alsace-Moselle).

[481] Culturelles et de bienfaisance, établissements publics des cultes reconnus d'Alsace Moselle.

[482] Les EPST (« Établissements publics à caractère scientifique et technologique ») sont des établissements de recherche comme le CNRS par exemple.

Les EPSCP (« Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel ») correspondent aux universités et aux « grandes écoles françaises (Ecoles centrales, INSA, ….). Les EPSCP jouissent de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière. Les Ecoles polytechniques sont des Etablissement Publics Administratifs (EPA) rattachées aux EPSCP.

Les EPCS (« Établissements publics de coopération scientifique ») ont le statut de la grande majorité des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES). Quelques PRES ont cependant choisi le statut de fondation de coopération scientifique (Sorbonne Universités, par ex.). Les EPCS ont été créés en 2006 pour regrouper les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (EPSCP et autres) indépendants afin de former des entités plus visibles (notamment pour les classements internationaux). Certains PRES sont des structures de transition dans la perspective d'une fusion de leurs membres.
La loi n° 2013-660 du 22 juillet2013 Relative à l'enseignement supérieur Et à la recherche (IMPACTS ou « loi Fioraso »), complété par le

d'enseignement supérieur, plusieurs statuts de fondations spécifiques ont cependant été créés entre 2006 et 2008 (**fondation de coopération scientifique**, **fondation partenariale et fondation universitaire**) auxquels s'ajoute à partir de 2009 la possibilité de créer des **fonds de dotation**. Aujourd'hui toutes les universités publiques se sont dotées d'une ou de plusieurs fondations[483].

Les associations loi 1905 et loi 1908 ainsi que des associations loi 1901 agréées et RUP. Les **associations loi 1905 et 1908** peuvent recevoir des dons et legs. Les **associations agréées** signent une convention avec l'Etat. En retour, les associations agréées peuvent percevoir des dons et des legs. Le label **d'Association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP)** est réservé aux associations les plus importantes. Ces associations sont soumises à un contrôle strict. Elles ont en contrepartie la possibilité d'accéder aux mesures fiscales en faveur du mécénat pour l'ISF, aux legs et donations. Les ONG[484] sont souvent des ARUP.

Les **fonds de dotation** [485] (FdD) sont des organisations créées récemment (2009) et exclusivement tournées vers le mécénat privé. Les FdD ne peuvent pas sauf exception recevoir de financements publics (subvention, etc.)[486], ce qui les distingue des associations[487] et leur confère une spécialité dans la collecte de fonds privés. Une collectivité ne peut donc pas subventionner ou détacher du personnel à un Fonds de dotation.

Les **fondations d'entreprises (FE)** sont, elles, créées par des entreprises. Seuls les fondateurs et leurs salariés peuvent alors effectuer des dons bénéficiant du régime fiscal en faveur du mécénat. Même si les fondations reçoivent le mécénat de leurs fondateurs, elles sont en fait plutôt du côté des fondations qui distribuent des fonds privés.

Le second grand ensemble d'organisations est constitué de celles ayant besoin de **justifier leur caractère d'intérêt général**. Ce sont la quasi-totalité des **associations loi 1901** (hors RUP). Nous avons vu que, depuis 1999, elles ne sont plus considérées comme étant « naturellement » d'intérêt général. Pour celles-ci[488], il est possible d'obtenir auprès de l'administration un « **rescrit fiscal** ». Pour obtenir un rescrit de l'administration fiscale, l'organisation doit remplir une demande de rescrit qui donne les éléments permettant à l'administration de vérifier que son **activité** est bien d'intérêt général.[489]

Il existe d'autres bénéficiaires des organisations mécènes (notamment, les artistes plasticiens et interprètes, les propriétaires privés de monuments classés, les doctorants). Nous verrons plus loin dans quelle mesure ces bénéficiaires peuvent être considérés comme des OIG.

décret 2013-756 du 19/08/2013, a automatiquement transformé les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) en COMUE (COMmunauté d'Universités et Etablissements).

[483] De leurs côtés, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche privés créent des fondations RUP (fondation HEC en 1973, fondation INSEAD en 1998), des fondations sous égides (Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse en 2008) ou, plus récemment, des fonds de dotations (ESC Grenoble, Dijon, Clermont, etc.)

[484] AIDES, Action contre la faim, CCFD-Terre Solidaire, Handicap International, Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), Médecins sans frontières (MSF), Médecins du monde, Les Restos du Cœur, Société Protectrice des Animaux (SPA), …

[485] Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, décret d'application publié en 2009.

[486] Sur dérogation, il est possible qu'un fonds de dotations reçoive une dotation publique (cf. Fonds de dotation du Louvre). Cf. note 496, p.152

[487] … qui gardent ainsi la légitimité d'un rassemblement de moyens humains (bénévoles, militants), soutenu par la redistribution, par rapport aux Fondations et aux Fonds de Dotations qui sont des organisations dédiées au rassemblement de moyens financiers, notamment privés.

[488] Et d'une manière générale pour toutes les organisations souhaitant une attestation que leur activité est bien d'intérêt général

[489] Aujourd'hui cependant de nombreuses structures sollicitent des dons et du mécénat d'entreprise sans demander ce rescrit, soit parce qu'elles ignorent l'existence de ce document, soit par peur que leur activité ne soit pas reconnue d'intérêt général, soit (et cela ne semble pas si rare que cela) parce qu'elles pensent que le rescrit leur serait refusé. De nombreuses associations, notamment dans le secteur de la culture, sont dans ce cas. La plupart de ces associations sont tournées vers un public restreint (association d'amis de musée, …) ou ont une activité lucrative prépondérante (concerts, …).

2.1.2 Rôles des OIG dédiées à la collecte

Certaines OIG bénéficient, par nature, des exonérations fiscales en faveur du mécénat. Parmi ces OIG, certaines souhaitaient néanmoins créer de nouvelles structures spécifiquement dédiées à la collecte de fonds. Nous allons regarder de plus près ce que nous enseignent ces situations sur la place et le rôle de l'OIG dans la collecte de fonds.

Le cas le plus simple est celui d'une association créant un Fonds de dotation (FdD) pour bénéficier de l'assurance qu'apporte une structure juridique reconnue **par nature** comme d'intérêt général. D'autres associations choisissent d'obtenir une reconnaissance d'utilité publique (RUP). Cette démarche beaucoup plus longue[490], permet d'accéder, via un unique statut, à l'ensemble des ressources financières disponibles, y compris à celles réservées à certaines structures juridiques en particulier (subvention, ISF-don, Legs). Ces deux situations sont facilement explicables : il s'agit d'augmenter la capacité de collecte de l'OIG, notamment en acquérant la reconnaissance officielle que l'activité est bien d'intérêt général, et en accédant à certaines ressources réservées (nous pourrions également citer la création d'un fonds de dotation pour accéder aux legs et donations, ou la création d'une fondation sous égide pour accéder à l'ISF-don[491])[492].

D'autres OIG créent des structures dédiées à la collecte alors qu'elles ont accès à toutes les ressources et qu'elles n'ont pas besoin de justifier le caractère d'intérêt général de leur activité. Ainsi des ARUP, des Etablissements publics (des universités par exemple) ou encore des collectivités publiques (Communes) créent des fondations ou, plus récemment, des FdD. La démarche de ces OIG interroge. Plusieurs raisons sont évoquées : les OIG créeraient une nouvelle structure pour promouvoir leur activité, s'assurer de la traçabilité des dons, bénéficier d'une gestion plus souple et plus réactive (voir encadré ci-dessous).

> **ARUP** : une association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP) avec les avantages fiscaux les plus étendu pour collecter des fonds (« grande personnalité juridique ») peut être amenée à créer une structure dédiée à la collecte. Ainsi l'ARUP Médecins Sans Frontières (MSF) a créé une fondation pour financer son activité. Les statuts de la fondation MSF[493] indiquent qu'elle a une **fonction de « promotion » de l'ARUP** MSF**.**
>
> **Collectivités territoriales et Etablissements publics** : Pour ces OIG, la création d'une structure dédiée à la collecte permettrait de répondre à 2 problèmes : l'**unicité des budgets**[494] et la **gestion des personnels**[495]. Les collectivités

[490] L'association Le Refuge qui nous avons suivi, a obtenu sa RUP en 2012 après un long parcours administratif de plus de 18 mois.

[491] Impôt sur la fortune.
La loi n°2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite « loi TEPA »), article 16, a modifié l'article 885-0 V bis du CGI pour permettre aux redevables de l'ISF d'imputer sur leur cotisation, dans la limite annuelle de 50 000 €, 75% des dons effectués au profit notamment des fondations reconnues d'utilité publique et des établissements de recherche ou d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics ou privés, d'intérêt général, à but non lucratif.
Source : http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Mecenat/Particuliers/Des-dons-deductibles-de-l-ISF

[492] Certaines associations créent aussi des structures spécifiques pour développer une activité en particulier, comme Emmaüs, qui a créé la fondation Emmaüs pour ses projets immobiliers.

[493] La Fondation MSF a pour objet la « Promotion de l'action humanitaire et sociale en France et à l'étranger ; Soutenir les actions de l'association "Médecins sans Frontières" dans toutes ses activités ».

[494] Au sujet des problèmes suscités par l'unicité des budgets : Bonnafous-Boucher et *alii*., 2003.

[495] Ainsi un rapport de l'inspection générale des Affaires Culturelles note que « Le principe d'unicité du budget de la collectivité ou du groupement de collectivités dont relève le service en régie n'autorise pas la réaffectation des recettes, qu'il s'agisse de recettes commerciales, de mécénat ou de subventions de l'Etat ou d'autres collectivités. Ceci est démotivant pour le responsable du service auquel il est demandé de veiller à les augmenter. On peut y remédier par un budget annexe, mais cette procédure n'est guère utilisée que pour les théâtres, beaucoup plus rarement pour les musées, les bibliothèques ou les conservatoires. ». Par ailleurs, « le service ne peut en principe employer que des agents titulaires ou des agents contractuels de droit public. Or les cadres d'emploi de la fonction publique territoriale ne répondent pas toujours aux besoins propres au secteur culturel, notamment en ce qui concerne les activités commerciales, celles liées à la

évoquent également le besoin de pouvoir assurer la **traçabilité des dons pour les donateurs**. En effet les recettes n'étant pas affectées en droit public, l'affectation des dons est problématique. La ville de Reims par exemple fonctionne sur une enveloppe globale à l'année « fléchée mécénat ». Pour cette collectivité, un FdD ou une structure de collecte publique dédiée permet de « bénéficier » des avantages du droit privé et d'**éviter les lourdeurs administratives** (comme « passer une décision modificative pour un don de 2000€ » ou « éditer des reçus fiscaux »). Ces lourdeurs détourneraient les collectivités et les établissements publics de la générosité du grand public[496] limitant de fait leurs efforts à la sollicitation de grands donateurs et de mécénat d'entreprises.

Etablissement de l'enseignement supérieur et de la recherche (EPSCP)**.** Le cas des fondations dans l'enseignement supérieur et la recherche est aussi très intéressant. Si, pour certains EPSCP, la démarche s'explique facilement (fondation France Télécom, La Catho de Lille, ESCP Europe : voir ci-après) ; pour d'autres l'explication est plus difficile. Ainsi, pour la Fondation Telecom[497], il peut s'agir d'une démarche de lisibilité[498] et de mutualisation de la collecte (Taxe d'Apprentissage notamment[499]) dans un environnement de plus en plus concurrentiel vis-à-vis des établissements publics. Pour d'autres, comme la fondation de la Catho de Lille, reconnue d'utilité publique en 2012, il s'agit de l'actualisation d'une OIG vieille de 140 ans[500]. Pour d'autres enfin, comme la fondation ESCP Europe, il s'agit clairement de rayonner à l'international. Pour autant, de nombreux autres EPSCP (la plupart des universités) ont créé des Fondations Universitaires ou des Fondation de Coopération Scientifique alors qu'ils étaient déjà *a priori* parfaitement outillés pour recevoir des dons. D'autres établissements ont choisi de créer des fondations RUP (Fondation du Collège de France et Fondation SupAero en 2008, Fondation ParisTech en 2011, Fondation Centrale Paris en 2012). Nos observations suggèrent un souhait de **maitriser l'affectation des dons** et de pouvoir notamment les affecter au service qui a réussi à les obtenir. Les promoteurs de ces structures dédiées évitent ainsi que les dons reçus soient mis au pot commun puis récupérés par d'autres services au gré d'arbitrages politiques pas toujours favorables aux intéressés[501].

Les raisons invoquées paraissent, d'un premier abord, légitimes et crédibles. Néanmoins d'autres solutions existent. Ainsi pour les communes, la création d'un « Etablissement public local » (ancienne « Régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière »[502]), comme par exemple pour le musée Carré d'Art, à Nîmes, permet d'apporter des réponses à ces difficultés. De même, dans le cas du Louvre, au-delà de la vitrine pour le lancement des FdD[503], il nous parait insuffisant et peu crédible

prospection du public ou à la recherche de partenaires. ».
Source : Rapport 2010 sur les établissements publics de coopération culturelle réalisé par l'inspection générale des Affaires Culturelles, p. 40.

[496] Générosité qui s'exprime en général par de multiples petits dons (dont la forme la plus poussée est le micro don par SMS, par exemple). Les administrations semblent « fuir » ces petits dons qui leur semblent difficiles à gérer d'un point de vue administratif.

[497] La fondation Telecom est issue de la Fondation Louis Leprince-Ringuet, fondation sous l'égide de la Fondation de France créée en 1988 par France Télécom. Elle est financée par les grands opérateurs de télécommunication français. Elle devient la Fondation Télécom en 2008.Elle lève 20 millions d'€ au cours d'une campagne 2008-2012, puis obtient la reconnaissance de RUP en 2012.

[498] La fondation Telecom regroupait 3 écoles d'ingénieur et une école de management (les écoles Télécom de l'Institut Mines-télécom). Elles ont été rejointes en 2011 par une dizaine d'écoles privées.

[499] Communication personnelle de la responsable de la fondation.

[500] La Société Anonyme de l'Université Catholique de Lille, qui pouvait déjà recevoir des legs et donations pour l'université Catholique de Lille. Financée à 18% par l'Etat, « La Catho » de Lille, a mis en place dès 1995 une campagne qui lui a rapporté six millions d'euros sur cinq ans. La nouvelle campagne, lancée en 2005, vise à collecter 10 millions d'euros (source Lefèvre 2008, p. 193).

[501] Arbitrage qui récompense la fidélité à l'équipe en place, plus que la recherche de fonds à l'extérieur de l'établissement.

[502] Voir article 197 de la loi de décentralisation du 13 août 2004.

[503] Le premier FdD créé a été celui du Louvre (2009). En 2010, cet établissement public a reçu une dotation de 110 millions d'Euros suite à la création du Louvre Abou Dabi. En 2012, le Louvre avait 133 846 117 € de dotations (source : rapport du commissaire au compte au 31 décembre 2012 : http://www.louvre.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/louvre-rapport-commissaire-aux-comptes.pdf).

d'évoquer le besoin de créer un FdD pour contourner des lourdeurs administratives ou s'assurer du fléchage des 110 M€ de dotation reçus en 2010[504].

Le recours à des structures juridiques, labellisées[505] comme étant d'intérêt général (FdD, FRUP, ARUP, ..), nous renseigne sur l'importance de la **légitimation d'être d'intérêt général**, et donc, en regard, sur la **perception de l'intérêt général dans le jugement public**. Cela suggère que cette notion a besoin d'une **médiation** (cf. la notion d'Etat comme tiers obligatoire, développée plus haut, p. 49) entre le jugement public et les acteurs impliqués dans la construction d'un accord mécène (OIG et organisation mécène).

Cette **démarche commune** à l'ensemble de ces OIG, qui les amène à créer des structures de collecte dédiées, semble correspondre à **la recherche d'un environnement spécifique** aux dons. Celui-ci se caractérise par la recherche d'un **surcroit de légitimité** pour percevoir et gérer des dons et se manifeste par des références à des pratiques issues du (ou symboliquement rattachées au) « **privé** » : gestion légère, suivi, indicateurs, etc. Au-delà de la recherche d'une **capacité technique,** pour gérer des dons ou se distinguer[506], la création d'un canal dédié aux flux de dons permet également, nous semble-t-il, de **conférer à la chose donnée un statut particulier**[507], détaché des contingences propres à la structure qui en bénéficie. Il nous semble donc percevoir *in fine* un **besoin d'intermédiation** (Voir la diglossie des « passeurs de muraille » p. 82 et nos hypothèses p. 89) entre le « public » et le « privé », à la fois dans, et pour, l'accord mécène.

Cela suggère que **l'OIG de collecte est** un **outil technique** permettant un **passage entre le monde de l'intérêt général de l'OIG et le monde marchand** représenté par l'organisation mécène. Ce dispositif acterait donc de l'existence (du besoin ?) d'une **séparation de ces 2 mondes et** contribuerait à la construction de l'accord en **proposant une traduction**[508] rendant compatible les besoins du donateur (légèreté administrative, flexibilité, traçabilité,) et les besoins du bénéficiaire (affectation des dons, gestion de la reconnaissance et des contreparties, …). Ainsi l'OIG elle-même apparait comme un **dispositif d'intermédiation et de traduction** entre l'intérêt général et les donateurs.

2.1.3 Distinction entre OIG et OIG « AGP »

Nous avons identifié un grand nombre de structures juridiques, de droit public ou privé, ayant des fonctionnements, des contraintes et des avantages très divers (cf. p. 149). Nous allons voir que ces structures se différencient selon leurs pratiques. *In fine*, nous verrons qu'il est possible de les classer en 2 grands ensembles qui n'ont pas du tout les mêmes façons d'aborder le fundraising.

- *Les OIG*

Les OIG de statut privé sont, dans leur grande majorité, de petites structures ne possédant parfois aucun salarié. Dans ces structures, et notamment dans les associations (mais aussi les fonds de

[504] Voir : Gombault (2003) : « La nouvelle identité organisationnelle des musées : le cas du Louvre ».

[505] Dans les EPSCP par exemple, qu'apportent à la collecte de don des formes de prestige (FRUP, …) qui ne recoupent pas celles utilisées pour évaluer la valeur de l'enseignement et de la recherche (classement de Shanghai, accréditations MBA, Grandes écoles d'ingénieurs, etc.) ? On voit ici par exemple que ces deux formes de légitimité ne s'appuient pas sur les mêmes systèmes de justice (Cités). Si la première forme de justice reste à déterminer (voir plus loin notre enquête terrain), la seconde semble plutôt liée à la Cité industrielle.

[506] Au sens bourdieusien (Bourdieu, 1979)

[507] Cf. Zelizer (2005) sur la notion de marquage de l'argent

[508] Au sens de Callon et Latour (Voir la Théorie de l'acteur réseau : Akrich, Callon et Latour, 2006)

dotation et les fondations sous égide, la part du travail bénévole est parfois très importante (jusqu'à 100%). Le, ou les fondateurs, reste(nt) très impliqué(s) dans le fonctionnement et occupe(nt) souvent une **place centrale dans la gouvernance**. La personne chargée du mécénat est souvent le fondateur, le président de l'OIG, ou un membre du CA, ancien chef d'entreprise ou personnage public (élu, enseignant, compagne de chef d'entreprise, etc.), **qui a un « carnet d'adresses** ». Le budget de l'OIG repose souvent en grande partie sur des subventions auxquelles s'ajoutent des recettes marchandes (spectacle dans le domaine de la culture, formations dans l'environnement, organisation d'évènements) et des cotisations. Les budgets sont faibles (quelques dizaines ou centaines de milliers d'euros) voire très faibles quand il n'y a pas de salarié (quelques milliers d'euros). Les budgets étaient jusqu'ici stables mais, depuis peu, les personnes interrogées constatent dans leur structure, ou dans des structures proches, une baisse des subventions (de l'ordre de 5 à 10%) ou, *a minima*, une plus grande difficulté à les obtenir. Le plus souvent, ces OIG n'ont pas de volonté revendiquée de développement, et n'ont donc **pas de stratégie de développement**. Leurs démarches vers les entreprises visent à diversifier les ressources (cas général) ; ou à soutenir un projet en particulier qui n'est pas financé ou est financé uniquement partiellement par des subventions (dans le domaine de la préservation du patrimoine, par exemple) ; ou encore à répondre à un accroissement des besoins financiers (dans le social notamment).

Dans les structures publiques (musées, orchestres, archives, parcs et sites naturels, etc.), l'ensemble du personnel est salarié et la plupart sont fonctionnaires de la fonction publique ou territoriale. Une personne est parfois chargée du mécénat. Il s'agit généralement d'un cadre A ou B, pour qui le mécénat est souvent une fonction annexe liée aux relations avec les partenaires de la structure publique. D'après nos observations, les personnels chargés du mécénat sont des personnes **bien disposées** vis-à-vis des entreprises. Il semble qu'il s'agit toujours de personnes impliquées dans les relations avec l'extérieur de l'établissement (chargée des publics, directeur adjoint d'un centre d'art, etc.). Les personnes rencontrées étaient toutes **motivées à titre personnel** et convaincues de la **nécessité** de lier des relations avec les entreprises.

L'essentiel du budget de ces structures est une dotation annuelle allouée par leur administration de tutelle et souvent complétée par des fonds issus de subvention et/ou obtenus dans le cadre de réponses à des appels d'offres. Cette pratique nous a semblé en fort développement. Dans la grande majorité des cas, il ne semble pas y avoir de stratégie spécifique de sollicitation des financements privés mais plutôt une **démarche opportuniste** liée à un avantage immédiatement perceptible (acquisition d'un œuvre pour un musée, restauration d'une pièce, etc.). Cela peut aussi rentrer dans les fonctions d'animation et d'accompagnement d'un réseau d'associations qui dépendent normalement des subventions d'OIG publiques. Dans le secteur culturel, ces ressources supplémentaires semblent **devenir indispensables** au fil du temps et nécessiter de **gérer la demande de contreparties** (mise à disposition de lieux de prestige, concerts privés, etc.). Robert Fohr, lors du Colloque IFFRES 2012 note que « pour les 30 principaux opérateurs du Ministère de la Culture (Louvre, Opéra, Versailles, etc.), le mécénat représente 50M€ de ressources par an » et que « la loi sur le mécénat est devenue **structurante**[509] pour la culture comme pour les associations culturelles qui

[509] C'est nous qui soulignons.

agissent dans le champ social. Pour celles-ci 5k€ données par une PME sont devenus vitaux pour boucler un budget ».

Dans les universités, nous avons observé le même type de financement avec cependant une spécificité due au lien entre la dotation budgétaire et le nombre d'étudiants. Nous avons observé que les chargés du mécénat qui avaient été directement en contact avec les entreprises[510] obtenaient de meilleurs résultats en collecte de fonds. Au-delà d'éventuels réseaux, il semble que le fait de « **parler le langage de l'entreprise** » soit le plus important, ce qui étaye notre hypothèse d'un **besoin spécifique de médiation entre deux mondes** (cf. p. 91).

- *Les OIG AGP*

Jordan et Maloney (1997), Ryfman (2004), Lefèvre (2008, 2011a) ont décrit les spécificités d'OIG très particulières : les ONG. Voici une rapide présentation de leurs observations.

> Selon Ryfman (2004, p. 28-29), les ONG sont caractérisées par « un certain caractère de permanence et [par] un projet au bénéfice d'autrui et non des membres seuls […]», un « rapport aux puissances publiques comme privées, tant au niveau national qu'international ». G. Jordan et W. Maloney (1997, p. 22) précisent que les ONG sont également caractérisées par un fort degré de formalisation de la division du travail, ce qu'ils désignent par le terme de « *Protest Business* » qui renvoie notamment aux dimensions suivantes : « *political action is normally led by the professional staff rather than the individual supporter or member. » « Supporters are unknown to each other and do not interact. » « Groups actively shape perceptions of problems by providing supporters with partial information* ». Sylvain Lefèvre (2008) détaille ces distinctions, notamment au niveau de leur organisation interne. Il souligne trois critères spécifiques à ces organisations : un **découplage** net entre les fonctions décisionnelles et exécutives, une forte **différenciation entre les compétences** des différents services qui deviennent « distants » au sein de l'institution, une structuration en **cercles concentriques** avec au centre, l'instance décisionnelle constituée de vétérans et/ou experts recrutés à l'extérieur, puis des branches exécutives (très professionnalisées mais avec souvent une faible autonomie ; à la périphérie, des groupes de bénévoles au statut et rôle souvent flous, composés de sympathisants parfois également donateurs ; le quatrième et dernier cercle étant constitué des « simples » donateurs.
>
> Leurs techniques particulières de levée de fonds sont très élaborées. En effet, selon Lefèvre (2008, p. 44) seulement « une vingtaine d'ONG captent en France plus de 80% des ressources financières et plus largement, une cinquantaine d'ONG « font » le secteur, notamment par les volumes financiers qui transitent au travers de leurs programmes et par leur notoriété ».
>
> Dans les techniques de sollicitation en face-à-face (ou « *street fundraising* ») Sylvain Lefèvre (2011b) montre que les ONG réalisent jusqu'à trois « **désencastrements** de l'instrument vis-à-vis de la cause » : 1/ une **professionnalisation** des recruteurs (« utiliser des recruteurs rémunérés et spécialisés sur cette tâche, au lieu de militants bénévoles »), 2/ le recours à la sous-traitance (« avoir recours à une agence au lieu de mener le programme au sein de l'ONG »), et 3/ un outil générique de collecte pouvant être utilisé pour toutes les causes (« instrument généralisé de recrutement de donateurs, pouvant servir aussi bien pour une organisation environnementale, de droits humains ou humanitaire, dans la rue ou en porte-à-porte, pour une ONG ou pour une campagne politique »).
>
> En 2008, Lefèvre constatait aussi que, les ONG sont l'objet depuis plusieurs années de « critiques récurrentes sur le manque de transparence » Pour répondre à ces critiques se développe « un ensemble de processus de certifications des pratiques de collecte par des cabinets d'audit privés, sur le modèle des « mises au norme » **ostentatoires** des entreprises multinationales ». L'établissement de « procédures standardisées, évaluées et codifiées renforcent l'**isomorphisme** entre le secteur associatif et le secteur privé, et creusent la distance

[510] Par exemple : une ancienne sous-préfète devenue directrice de cabinet d'un président d'université, le directeur de la valorisation de la recherche d'une école d'ingénieur, le responsable de la formation continue, etc.

> entre les sphères décisionnaires et exécutives de l'institution, et les soutiens de celle-ci, donateurs ou bénévoles. » (Lefèvre 2008, p. 211)

Malgré l'importance des sommes collectées, les ONG ne représentent que quelques dizaines d'associations et de fondation, soit un très petit nombre de structures comparé à l'ensemble des OIG.

A travers le recueil direct et indirect de données[511] sur les plus grandes OIG, nous avons pu comparer l'organisation de ces OIG particulières à celles de la majorité des OIG. La spécificité de leur organisation fonctionnelle semble remarquable notamment sur le terrain du fundraising. **L'Appel à la Générosité du Public (AGP)**[512], notamment, y tient une place prépondérante. La gestion d'un grand nombre de don amène ces OIG à dématérialiser les donateurs. Ceux-ci sont « virtualisés »[513] : tenus à l'écart de l'OIG, ils n'existent plus qu'à travers leur don[514] et sont contactés par une approche de type « marketing direct ».

La plupart des OIG *a contrario* n'utilisent pas de compétences et d'outils spécifiques à la collecte. Elles ne recourent pas à cette mise à distance (ce que Sylvain Lefèvre nomme « désencastrement » cf. plus haut, Lefèvre, 2011b). Au contraire, elles utilisent leurs réseaux et **leur « tripes »** pour aller chercher des fonds. Le directeur de la structure (ou son représentant) ne fait pas de conférence de presse ou de mailing pour communiquer avec les donateurs, il se déplace pour aller les rencontrer, Il fait des conférences où ils sont invités. Les donateurs sont en général **tous connus** directement ou par l'intermédiaire d'une personne de l'OIG (un bénévole, un salarié, etc.) à travers une approche de type « marketing relationnel »).

Alors que le peu de fonds récoltés empêche la plupart des OIG de faire des partenariats avec les entreprises sans mettre en cause la reconnaissance de leur statut d'OIG (cf. p. 70 et suivantes), au contraire, **l'importance des fonds récoltés** par les techniques de marketing direct auprès du grand public assure à quelques OIG une assise financière suffisante pour faire des partenariats marchands avec les entreprises sans, pour autant, perdre leur statut d'OIG. Ces **partenariats** (voir, p. 76) attirent les plus grandes entreprises (multinationales) et les budgets les plus importants. Cela suggère que, au-delà du fait d'être une organisation particulièrement performante, c'est une **synergie** avec l'environnement local du mécénat (règles fiscales, évolution de la place de l'Etat comme « tiers obligatoire », cf. p. 49) qui permet aux OIG AGP de récolter l'essentiel des dons en France.

Sur la base de nos données et analyses, il nous semble donc que le critère « appel à la générosité du public » est le plus pertinent pour rendre compte de la spécificité de l'organisation et du succès des plus grandes OIG. Pour la suite de nos analyses, nous proposons donc de **distinguer les OIG « AGP » des autres OIG.**

[511] Nous avons accompagné la structuration d'une importante OIG nationale (Le Refuge) et suivi le service chargé du mécénat des Scouts et Guides de France. Nous avons par ailleurs participé, en tant que bénévole, à 2 campagnes de collecte locale (pour les Colibris et FRM). Nous avons enfin rejoint les donateurs de MSF, une des principales ONG françaises, et nous recevons donc depuis 3 ans toute leur documentation à destination des donateurs. Nous avons également pu approcher l'organisation et les pratiques des ONG à travers leur importante représentation lors des conférences AFF (témoignages, formations, …) et à travers le détail des missions de chaque fiche de poste qu'elles publient lorsqu'elles effectuent des recrutements.

[512] Les professionnels parlent également souvent d'« associations et fondations AGP », pour désigner les ONG.

[513] Voir note 136, p. 31.

[514] Dans la collecte par prélèvement, ils semblent même réduits à leur compte bancaire.

2.1.4 Le cas des bénéficiaires « personnes physiques »

Un cas assez spécifique est celui des particuliers (personnes physiques) bénéficiaires d'un mécénat d'entreprise. En effet le don est alors affecté à quelque chose qui relève de l'intérêt privé. Pourtant dans ce cas l'intérêt privé est assimilé à l'intérêt général et les entreprises bénéficient des mêmes avantages fiscaux.

Ainsi, par exemple, les entreprises bénéficient des avantages fiscaux du mécénat lorsqu'elles achètent des œuvres **d'artistes plasticiens** vivants, ou lorsqu'elles mettent à disposition **d'interprètes** des instruments de musiques de prestige ; lorsqu'elles contribuent à restaurer des **monuments historiques appartenant à des particuliers** ; ou encore lorsqu'elles financent (ou participent au financement de) une thèse de **doctorant**.

Il nous faut donc clarifier ces situations et voir si elles **correspondent aussi** au cadre du mécénat tel que nous l'avons défini dans notre première partie, c'est-à-dire : deux organisations, appartenant à des Mondes différents, qui se rencontrent pour construire un accord en faveur de l'intérêt général.

Après avoir les artistes et interprètes, nous aborderons le cas des monuments historiques, puis celui du mécénat de doctorat.

- *Mécénat en faveur des artistes vivants*

Pour l'artiste vivant, le projet (l'œuvre) est lié à son créateur (le plasticien ou l'interprète). Le projet est fortement lié à la personnalité, c'est-à-dire à ce qui fait la « singularité », de l'artiste. La valeur du projet est par ailleurs fortement dépendante de sa côte ou de sa notoriété[515].

Contrairement aux cas abordés jusqu'ici, ce cas correspond au projet d'un unique individu, il n'est **pas porté par un collectif de personnes** (voir la définition de l'intérêt général p. 54, et notamment la référence à un « nombre restreint de personnes). Il ne propose pas une vision du monde à travers laquelle le donateur pourrait justifier son action. Cette mesure en faveur des artistes plasticiens et des interprètes apparait donc plutôt comme un outil permettant d'**encadrer une pratique de mécénat culturel spécifique** (voir les âges du mécénat, p. 38 et notamment le « Mécénat personnel » qui était la norme jusque dans les années 1970) associée à une mesure de soutien aux artistes. De fait, contrairement aux projets d'intérêt général qui peuvent être co-construits avec l'entreprise mécène et ses salariés, il s'agit souvent d'actions traditionnelles de générosité privée, réalisée avec l'argent de l'entreprise, selon les goûts et à la discrétion du dirigeant (la « danseuse » du président). Ainsi, par exemple, constatant que des œuvres achetées étaient exposées dans les locaux de la direction, la loi a prévu, dans une seconde version, que les œuvres ayant bénéficié des mesures fiscales en faveur du mécénat doivent être exposées dans des locaux publics, accessibles aux salariés ou aux clients, à l'exclusion des bureaux. Ce texte limite l'appropriation à titre privé du mécénat d'entreprise et incite les entreprises à plus de transparence sur leur action mécène.

[515] Notoriété éventuellement à venir puisque sont aussi concernés les prêts d'instruments aux étudiants des conservatoires nationaux supérieurs de Paris et de Lyon et à des étudiants en IIIe cycle des autres conservatoires et écoles de musique.

De fait, les actions médiatisées dans ce domaine, comme le projet Mécénat Musical Société Générale lancé en 2013[516], reposent sur une stratégie de sélection transparente de projet par des comités de personnalités. Ce processus de sélection permet de légitimer le soutien à la musique en tant que tel, au-delà de la légitimité des artistes eux-mêmes. Les artistes bénéficiaires de l'aide incarnent ainsi le fait qu'il s'agit d'un soutien apporté à une **activité collective**. La mise en place de ce processus de sélection est un **dispositif** transparent (et donc **public**) **permettant de transformer les singularités attachées à des personnes en un projet d'intérêt général**. Ici encore[517], il s'agit d'un **dispositif** permettant de **traduire** un intérêt privé (celui de l'artiste et celui du chef d'entreprise) en un intérêt général.

En outre, du côté du mécène, le soutien apporté à un artiste ou à un interprète ne correspond pas au même engagement financier qu'un projet de mécénat classique. Il ne s'agit en effet pas d'un don mais d'un **achat** qui bénéficie d'un régime fiscal particulièrement avantageux[518]. Après 5 ans, l'achat est entièrement compensé par des réductions fiscales et l'œuvre (ou l'instrument) pourra être revendu. Aussi, s'il est correctement mené, et notamment s'il s'appuie sur les conseils *ad hoc* (ce que savent faire les entreprises) cette forme de mécénat a toutes les chances de devenir un **investissement** rentable. L'entreprise qui veut réaliser une **bonne affaire** a intérêt à acheter **au plus bas prix** l'œuvre (notamment, si elle prend un risque d'acheter l'œuvre d'un artiste non coté) ou l'instrument de musique. Cette mesure semble donc correspondre à un **dispositif du Monde marchand**, particulièrement adapté au marché de l'art (galeries d'art contemporain) et des antiquités (maison de ventes[519]), ou à l'artisanat d'art (luthiers). Ce cadre semble ainsi bien **différent de celui basé sur l'engagement** pour une cause définie (ou à définir) comme **d'intérêt général** qui, nous l'avons vu, se traduit notamment par un fort engagement et un réel appauvrissement.[520]

Aussi, après analyse, même si ce type de mécénat semble faire appel à des mécanismes proches du mécénat classique, il nous a semblé qu'il s'agissait d'un cas limite des relations entre une entreprise mécène et un projet d'intérêt général. **Ce type de mécénat dépasse les limites de notre recherche** qui vise à cerner la structure fondamentale de l'accord de mécénat, nous n'y ferons donc plus référence dans notre recherche. Néanmoins, à travers les **dispositifs de légitimation** mis en place (comité de sélection), ce cas particulier met en lumière une fois encore l'importance du **processus de traduction** permettant de passer de l'intérêt privé à l'intérêt général.

- *Mécénat en faveur du patrimoine privé et des doctorats*

Pour les actions de mécénat en faveur de monuments historiques privés (travaux de conservation, de restauration et d'accessibilité au public), un cadre spécifique a été mis en place. Pour limiter les risques d'abus de bien sociaux, les dons ne peuvent pas être fléchés vers le patrimoine du donateur ou d'un de ses proches familles, associés, membre du CA, etc.). Les dons doivent **transiter par une fondation**

[516] http://www.mecenatmusical.societegenerale.com/

[517] Il s'agit donc ici de **dé-singulariser le donataire** en lui donnant la **légitimité du collectif**. Dans le don d'organes on dépersonnalise le donateur pour éviter la transmission de *hau*. Simone Bateman (2012), note que, dans le don d'organe, on sollicite de don sur un discours maussien (donner/recevoir/rendre, donc sans intermédiaire) mais qu'un médiateur vient ensuite « couper » ce discours en argumentant sur la redistribution de ressources rares pour ne pas mettre en valeur le donneur et ne parler au final que « des donneurs ».

[518] L'intégralité du montant de l'achat est déductible de l'impôt sur les sociétés (IS) sur 5 ans (20% du coût d'acquisition par an dans la limite de 0.5% du CA)

[519] Au commerce d'instrument ancien, il est aussi possible de rattacher les mesures concernant les trésors nationaux (cf. note 184, p. 41).

[520] Voir aussi à ce sujet la partie consacrée aux expositions d'art p. 204 et suivantes.

ou association agréée (la Fondation du patrimoine[521] en général). Pour éviter une prise illégale d'intérêt, le monument qui bénéficie des fonds doit être conservé par son propriétaire et ouvert au public pendant au moins dix ans.

Pour le mécénat de doctorat, le sujet de la recherche de doctorat doit avoir été **sélectionné par une Ecole Doctorale** avant le début des recherches. Le mécanisme prévu par les textes nécessite que le projet ait été porté par une équipe de recherche *au moins* un an avant le début du doctorat, et exclut les projets de thèse apportés par le doctorant[522].

Par leurs mécanismes, les mécénats en faveur du patrimoine privé et des thèses, s'ils permettent de personnaliser et d'incarner un engagement, seraient donc assimilables à un mécénat classique entre organisations mécènes et OIG. Le mécénat en faveur du patrimoine, reviendrait à un soutien de la fondation du patrimoine (et autres organismes habilités). Le mécénat de Doctorat correspondrait à un don en faveur de l'enseignement supérieur et la recherche. Ces cas particuliers mettent aussi en évidence un **autre dispositif** permettant, en faisant appel à la légitimité incontestable d'une institution tiers reconnue publiquement (Ecole Doctorale ou fondation abritante), de passer de l'intérêt privé à l'intérêt général.

Conclusions sur les bénéficiaires du mécénat

L'étude des organisations bénéficiaires du mécénat soulève de nombreuses questions sur la multiplication des statuts juridiques. Pourquoi des structures dédiées à la collecte sont-elles créées alors qu'il semble techniquement que cela ne soit pas nécessaire ? Ce choix nous semble justifié par le recours à des outils et des compétences permettant de « sécuriser »[523] les dons. Ces pratiques nous suggèrent que l'OIG a un rôle d'**intermédiation** entre le monde marchand et de l'intérêt général. L'OIG nous apparait comme un **dispositif** de la construction de l'accord de mécénat permettant de **traduire** le monde marchand dans le monde de l'intérêt général.

Nous avons vu par ailleurs que les plus importantes OIG (**OIG AGP**) se distinguaient clairement de la grande majorité des OIG, notamment au niveau de leur organisation et des outils mobilisés pour la collecte de fonds. Cette collecte est essentiellement tournée vers l'appel à la générosité du public (AGP). Elle nécessite une « virtualisation » et une « monétarisation » de la relation aux donateurs par l'action d'un « désencastrement ». Ce processus permet aux plus grandes OIG d'avoir accès à la fois aux dons des particuliers et aux partenariats des entreprises (intéressées par la forte notoriété publique de ces OIG), et donc aux budgets les plus importants. A l'opposé, **les autres OIG**, plus petites, plus traditionnelles, qui mobilisent le bénévolat et ne font pas de mise à distance via des techniques de marketing direct, collectent des fonds « avec leurs tripes » et connaissent personnellement leurs donateurs. Le faible montant des dons collectés et leur faible notoriété ne leur ouvrent pas l'accès aux partenariats les plus importants. Elles dépendent donc essentiellement de la redistribution de l'impôt (sous forme de subventions).

[521] Voir à ce sujet Hermine de St Albin, 2012.

[522] Ce dispositif ne permet pas de financer une thèse en cours de réalisation et ne peut pas financer des travaux ultérieurs à la troisième année. Il est donc plutôt adapté aux thèses en sciences et techniques et moins en lettres, arts, sciences humaines et sociales (LASHS) qui nécessitent parfois un an de recherche préliminaire pour préciser un sujet de recherche, durent plus de 3 ans (souvent 5 ans), pour lesquelles le sujet est souvent apporté par le doctorant lui-même.

[523] Viviane Zelizer (2005 [1994]) parlerait ici sûrement de « marquage ».

Nous avons donc choisi dans la suite de nos travaux de **distinguer** lorsque cela était nécessaire les **OIG AGP** des **autres OIG.**

Nous avons étudié par ailleurs le cas spécifique du mécénat à destination des particuliers. Nous avons vu que le mécénat en faveur du patrimoine privé et le mécénat de doctorat passaient par des outils de mutualisation et d'anonymisation (patrimoine privé)[524] ou via des outils de sélection et de d'annonces publiques (doctorat). Ils peuvent donc être **assimilés au cas général** du mécénat cherchant un accord entre une OIG et une organisation mécène.

De même, dans la cadre du mécénat en faveur des **artistes plasticiens** vivants et des **interprètes**, nous avons vu que certaines organisations mécènes choisissaient d'organiser des procédures de sélection pour donner la légitimité d'un collectif (composé de personnes légitimées par leur carrière, leur notoriété, en un mot : leur appartenance à la sphère publique). Ce mécanisme permet d'obtenir une légitimation par le public sur ce qu'il est légitime (ou non) de soutenir. Il permet à une entreprise de légitimer son soutien à un artiste en traduisant son geste en une cause d'intérêt général.

Néanmoins, **lorsqu'elles ne font pas appel à ces dispositifs de légitimation**, les modalités du soutien aux artistes et interprètes, nous paraissent éloignées du mécénat tel que nous l'envisageons ici. La proximité du mécénat en faveur des artistes et interprètes avec des pratiques marchandes nous suggèrent **d'écarter cette pratique** de notre périmètre de recherche.

A travers les différents angles de vue retenus, nous avons pu mettre en évidence l'existence de **dispositifs (OIG, comité de sélection, intermédiation d'un institutionnel) permettant de réaliser une traduction entre intérêt privé et intérêt général**. Ces dispositifs peuvent être rapprochés de la diglossie des acteurs mentionnée plus haut (cf. p. 82 et p. 143). Ils confirment l'importance centrale de points de passage permettant de **reformuler des intérêts privés en intérêt public** et montrent que cette traduction nécessite une reformulation doublée d'une **exposition au jugement du public**.

2.2 Qui sont les organisations mécènes ?

Nous avons vu que **la définition des « OIG » a été rendue nécessaire** notamment par l'évolution des organisations du tiers secteur (coopératives, associations, etc.). Pour définir ces organisations (cf. p. 57), nous nous sommes appuyés sur la notion d'intérêt général définie par l'administration fiscale. En effet cette notion est devenue importante à la fois pour l'Etat (car elle est associée à des avantages fiscaux : exonération d'impôts sur les sociétés et de TVA, redistribution des fonds publics via l'attribution de subventions, délégation de service public) et pour les OIG elles-mêmes (accès à la générosité des particuliers et des entreprises, exonération de taxes, accès aux subventions). La définition des organisations bénéficiant du mécénat n'a donc pas posé de difficultés[525]. La **définition des « organisations mécènes » est plus délicate**.

L'étude de la construction d'un accord mécène nécessite de poser ce qui détermine l'« état » de mécène et pousse OIG et organisations mécènes à se rencontrer **malgré** la force de ce qui les oppose (cf. p. 82) et la « subtilité » de ce qui les rassemble (p. 62).

[524] Nous faisons ici un parallèle avec le don de sang, et d'organes.

[525] Elle a permis par ailleurs l'inclusion de structures publiques (hôpitaux, musées, collectivités) dans un ensemble cohérent regroupant l'ensemble des organisations publiques et privées d'intérêt général.

Pour bénéficier d'un cadre sans ambiguïté, dans lequel étudier la construction de cette relation, nous avons proposé de limiter notre étude au cas des relations avec des organisations mécènes définies par une logique inverse de celle utilisée pour caractériser les OIG (cf. p. 61). Dès lors, puisque nous avions défini les OIG par une gestion non intéressée **ET** une activité non lucrative et non concurrentielle, nous avons donc défini les organisations mécènes par une gestion intéressée **OU** une activité lucrative et concurrentielle (première proposition).

Le périmètre les organisations mécènes ne prend en compte que les organisations du secteur marchand (cf. p. 61). Pour autant, nous avons vu que toutes les organisations peuvent être généreuses et faire des dons aux OIG. Ainsi, des **organisations de l'économie plurielle** (scoop, mutuelles, associations, etc.) et non marchande (un Epic par exemple) peuvent être mécènes. Par ailleurs, plusieurs OIG sont de fait **à la fois en situation de bénéficier de dons ET d'attribuer des fonds** dans le cadre d'opération de mécénat (une fondation, par exemple). Pour étudier comment se construit un accord de mécénat entre deux organisations, il nous faut donc maintenant réfléchir à une définition des OIG et des organisations mécènes qui pose une **frontière entre donataires et donateurs**.

La prise en compte de la diversité des organisations mécènes, nous conduira à aménager la définition que nous avions retenue jusqu'ici pour les organisations mécènes (2.2.1). L'étude du cas d'organisations pouvant tour à tour bénéficier du mécénat et être donateur (2.2.2) nous amènera à proposer une nouvelle définition (2.2.3) et une typologie (2.2.4) des organisations mécènes.

2.2.1 Comment définir les organisations mécènes ?

Les organisations mécènes sont caractérisées par un au moins des deux critères suivants :

- une activité lucrative, c'est-à-dire une prestation de service ou une vente de produit à titre onéreux et concurrentiel.
- Une gestion intéressée. L'entreprise est administrée par des personnes qui ont un intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation.

En nous référant à ces deux critères pour distinguer clairement les organisations mécènes des organisations bénéficiaires, nous ne nous référerons donc pas aux statuts juridiques des structures mécènes. Cette approche nous permet ainsi de rassembler sous la dénomination de mécènes, de nombreuses structures juridiques. Elle donne à l'intérêt marchand un rôle clair, objectif et central, sans dénier à ces structures la poursuite d'objectifs complémentaires (une utilité sociale par exemple dans le cadre des organisations lucratives **ou** intéressées de l'ESS)[526]. Elle rend bien compte du fait que les structures du secteur marchand sont bien les principaux interlocuteurs des OIG.

Néanmoins, de **nombreuses organisations n'appartenant pas au secteur marchand sont aussi des organisations mécènes** : organisations publiques (EPIC[527], etc.), chambres consulaires, syndicats, comités d'entreprises, associations non lucratives, etc. Ces organisations ne présentent pas d'activité lucrative ou de gestion intéressée mais elles ont néanmoins un « **intérêt** » à donner, qui est lié à leur

[526] L'administration fiscale considère que cet intérêt peut être un salaire (s'il est supérieur à du smic) ou une redistribution directe ou indirecte des bénéfices. Donc, une entreprise, une coopérative ou une mutuelle (pourtant appartenant au tiers secteur) sont bien considérées comme ayant une gestion intéressée.

[527] Par ex. l'Agence Française pour le Développement, (voir : http://www.supagro.fr/fondation/) ou la Caisse des Dépôts (voir : http://www.caissedesdepots.fr/?id=221)

mission. Cet intérêt peut être un intérêt pour le développement d'un territoire, un intérêt pour un groupe d'individus, etc.

Nous avions proposé d'adapter la définition du don (p. 37) pour tenir compte de l'existence d'un intérêt (p. 15). Cet intérêt qui permettait d'expliquer le paradoxe du don (en permettant notamment d'aborder le don à travers « l'intérêt d'être désintéressé »), permet ici de rendre compte de la force qui pousse les organisations mécènes à être généreuses vis-à-vis des OIG, même en dehors de tout retour marchand. Il faut aussi tenir compte de la liberté de donner (cf. les « 9 principes du don », p. 17) et du caractère fondamentalement « discrétionnaire » du mécénat d'entreprise, afin d'écarter du périmètre des organisations mécènes, les organisations pratiquant la redistribution des impôts et taxes (Opca, collectivités, par exemple).

Dès lors, nous proposons de **caractériser les organisations mécènes par l'existence d'un intérêt (ou motivation) non contraint à donner, qu'il soit à visée marchande ou autre.** Les organisations mécènes pourraient ainsi être définies par l'existence même d'un intérêt à construire librement un accord avec les OIG. Cet intérêt pourrait être **lié à l'intérêt individuel** ou « privé » (SA, Scoop, etc.) et/ou à **l'intérêt collectif**[528] (mutuelles, Scoop…), et/ou à **l'intérêt général** (associations RUP, fondation, Fonds de dotation, etc.).

Cette proposition permet de mettre toutes les organisations mécènes sur un même niveau, quel que soit leur capital (public ou privé), leur ressources (marchande ou plurielle), leur statut juridique (SA, Coopératives, etc. association, conventionnées ou non, etc.) ou leur objet social (visant exclusivement ou non un intérêt marchand, une utilité sociale, un intérêt collectif, etc.)

Ainsi les organisations mécènes seraient **les organisations ayant un intérêt à soutenir librement une activité d'intérêt général** (seconde proposition)

2.2.2 Le cas particulier des fondations et des fonds de dotation

Nous avons identifié clairement 2 types d'acteurs : les bénéficiaires du mécénat (les OIG) et les mécènes (ou organisations mécènes). Nous avons défini les bénéficiaires comme étant les organisations d'intérêt général (OIG), à l'exclusion des particuliers (artistes plasticiens, musiciens interprètes, thésards). Nous avons défini les organisations mécènes (cf. notre « seconde proposition », ci-dessus) comme étant des organisations poussées par un « intérêt » à donner.

Pour autant, plusieurs cas doivent être approfondis. Ainsi les fondations et les fonds de dotation **sont à la fois bénéficiaires du mécénat** (ou des dons de particuliers) **mais aussi mécènes** puisqu'elles redistribuent les fonds privés (fonds parfois abondés par l'Etat dans un souci de levier financier et

[528] Le cas des mutuelles est intéressant. Il semble qu'elles aient deux activités : 1/ une activité d'intérêt général, de sensibilisation et de prévention et 2/ une activité en concurrence directe avec les prestations proposées par les assurances privées et faisant appel à la publicité. Selon le cadre que nous proposons il s'agirait donc d'« OAIG ». Néanmoins ce sont des ARUP, reconnues d'utilité publique et spécifiquement désignées dans tous les textes législatifs comme d'intérêt général, se plaçant elles-mêmes en situation de concurrence (probablement en réaction à la publicité des assurances privées). Pour les besoins de notre démonstration, nous avons choisi d'assimiler les mutuelles à des OIG intéressées par des retombées sociales pour leurs adhérents et donc de les rapprocher d'associations ayant une activité limitée à un nombre restreint de personnes (voir notre discussion sur la limite entre les notions d' « intérêt collectif » et d' « intérêt général », p. 58).

d'incitation par l'exemple). Ces structures sont donc doublement intermédiaires[529] : elles proposent une intermédiation entre monde marchand et monde de l'intérêt général, et une intermédiation en termes de flux financiers entre donateurs et donataires.

Plusieurs cas peuvent se présenter[530] :

1/ Des structures sont financées par une unique entreprise (fondations d'entreprise(s)[531], fonds de dotations[532]). Celles-ci sont au service de la stratégie de l'entreprise qui finance ses actions et qui lui donne le plus souvent son nom (Fondation Total[533], Fondation MAIF[534] par exemple). Nous **assimilerons ces fondations d'entreprise à l'entreprise** elle-même.

2/ Des fondations d'entreprises et des fonds de dotations créés à l'initiative d'une OIG rassemblent plusieurs entreprises (fondation du musée Fabre ou du CLC Val d'Aurelle à Montpellier, par exemple[535]) autour du projet de l'OIG. Celles-ci seront **assimilées à l'OIG** pour laquelle elles collectent des dons.

3/ Des fondations d'entreprises créées et financées par plusieurs entreprises, (autour d'un territoire par exemple comme pour le club de mécènes « Mécènes du Sud[536] ») ainsi que les fondations et fonds de dotation rassemblant des entreprises, des associations et/ou des particuliers autour d'une cause ou de plusieurs causes et projets qui seront, selon les cas, **assimilés soit aux bénéficiaires soit aux mécènes**.[537]

---

[529] Nous avons vu que l'intermédiation semble être un dispositif important de la construction de l'accord de mécénat. Ici cependant cette fonction se confond avec un statut juridique. Nous allons voir que cela complique la définition d'un périmètre pour les organisations mécènes.

[530] Ces cas ne prennent pas en compte celui (également possible) d'organisations qui seraient exclusivement financées par appel à la générosité du public.

[531] Dans le cadre d'une fondation d'entreprise, l'entreprise fondatrice (et ses salariés) bénéficie des mesures fiscales au moment du versement à la fondation. Cette fondation doit donner les fonds reçus pour soutenir une activité d'intérêt général. L'OIG qui sollicite des fonds auprès d'une fondation doit justifier que son activité est d'intérêt général et correspond aux objectifs que la fondation s'est fixés dans ses statuts et pour laquelle elle a reçu les fonds de ses fondateurs.

[532] De plus en plus d'entreprises semblent choisir des fonds de dotations pour gérer leurs actions de mécénat.

[533] La Fondation Total est une fondation d'entreprise créée en 1992. Elle intervient dans trois domaines :- la solidarité (santé à l'international, insertion des jeunes en France), la culture (archéologie et minéralogie, dialogue des cultures, patrimoine français) et l'environnement (biodiversité marine, espèces invasives, écosystèmes fragiles, zones humides).

[534] La Fondation MAIF est une fondation reconnue d'utilité publique en 1989 (FRUP) qui a pour objet de permettre « un meilleur épanouissement de chacun en développant toutes les formes de recherches tendant à améliorer la prévention des risques encourus plus particulièrement par les jeunes et les personnes dépendantes ».

[535] Communication personnelle du service du mécénat du Musée Fabre le 24/6/13. Après 5 ans d'existence la fondation d'entreprise du Musée Fabre a été prolongée de 3 ans, mais les entreprises sont passées de 25 à 18. Dans le même temps la fondation d'entreprise du CRLC Val d'Aurelle est passée de 19 à 35 entreprises.

[536] http://www.mecenesdusud.fr/

[537] Pour faire ce choix, il faudra étudier au cas par cas la provenance des fonds (organisation ou particuliers), la cause soutenue (action d'intérêt général, ou action cherchant à répondre à l'intérêt des organisations fondatrices) et son fonctionnement (purement distributif sur dossier, appel d'offres ou appel à projets, ou avec une activité de terrain en faveur de l'action soutenue). Ainsi une famille qui veut placer dans une structure *ad hoc* des fonds afin de soutenir une cause sera assimilée à une organisation mécène, alors qu'une famille qui dote une structure pour financer un projet dans lequel elle est personnellement impliquée et qu'elle cherche à récolter des fonds complémentaire auprès d'entreprises, sera considérée comme une OIG. Dans les faits, ces structures sont souvent entre ces deux catégories, tour à tour distribuant et recherchant des financements (exemple : Fondation Bill et Melinda Gates et leur campagne d'appel au don « *Giving Pledge :* http://fr.wikipedia.org/wiki/The_Giving_Pledge »).
NB : « Un **appel d'offres** est une procédure qui permet à la puissance publique de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service. L'association est alors une entreprise au même titre que n'importe quelle autre et doit répondre au cahier des charges fourni par la collectivité. Dans l'appel d'offre, la collectivité publique souhaite répondre à un problème identifié (par exemple un besoin de prise en charge de la petite enfance sur un territoire donné) avec la mise en place d'une solution bien déterminée (gestion, organisation et développement d'une crèche municipale). L'appel d'offres relève donc du marché public et oblige la collectivité à établir une procédure très précise en termes de mise en concurrence.

Nous voyons donc que le caractère « mécène » est un attribut qui n'est **pas lié à une structure juridique** mais qui est **défini par sa relation à l'OIG**.

De fait de nombreuses organisations peuvent être tour à tour donatrices (mécène) puis donataires (bénéficiaire de mécénat). Ainsi une fondation est par exemple une OIG qui sollicite du mécénat et l'instant d'après est une organisation amenée à soutenir par du mécénat l'activité d'une autre OIG. Il est donc nécessaire de prendre aussi en compte la **temporalité** du don. Une organisation mécène ne se caractérise pas par un statut stable dans le temps, c'est la construction de la situation qui mène les acteurs l'un vers l'autre[538].

Au final, nous proposons de considérer que le fait d'être une organisation mécène est un état **temporellement défini**, caractérisé par un **intérêt** à donner (marchand ou social, privé, collectif ou général) et une **liberté** de s'engager ou non pour un projet d'intérêt général. **L'organisation mécène est** donc, **à un instant donné, une organisation intéressée, engagée librement dans une relation de don avec une organisation ayant une activité d'intérêt général** (proposition finale).

2.2.3 Typologie des organisations mécènes

Sur le terrain plusieurs types d'organisations mécènes se distinguent selon leur approche du mécénat.

Quelques centaines d'organisations mécènes sont très visibles. Plusieurs annuaires[539] les recensent chaque année, et la plupart des porteurs de projets pensent d'abord à elles pour financer leur projet. Ces organisations mécènes reçoivent en conséquence une quantité considérable de demandes. [540]

Si les organisations mécènes les plus sollicitées et les plus structurées sont souvent de grandes entreprises, plusieurs petites structures (agences conseils, …) ont également fait ce choix. De même, de jeunes structures peuvent également créer un important effet d'annonce en lançant un appel à projets. Ainsi la Mairie d'Angers a créé un fonds pour l'attractivité du territoire[541]. Ce fonds a lancé un

Un **appel à projets** revêt lui un caractère foncièrement différent. Si la puissance publique qui émet l'appel a identifié un problème particulier, les solutions pour répondre à ce problème ne sont pas, elles, définies. Les organismes qui vont répondre à cet appel vont donc proposer des projets qui peuvent être foncièrement différents, tant sur le contenu, sur le coût, sur la gestion, etc. que sur la philosophie. La collectivité pourra alors choisir le ou les projets qui lui semble le plus pertinent pour répondre à la problématique ». Source : http://www.corse-competences.fr/Precis-lexical-difference-entre-appel-d-offre-et-appel-a-projets_a3015.html

[538] On retrouve ici la logique des théories de l'action et notamment du courant interactionniste symbolique (voir Mead, Goffman, Turner, Blumer, etc.) et conventionnaliste qui s'attache aux moments dans lesquels l'action d'échange prend forme, et au temps de sa mise en forme et de son déroulement. Ce serait donc le sens donné à l'action qui serait à l'origine du positionnement des acteurs dans la relation de mécénat. Voir à ce sujet l'importance de la « rencontre » entre le représentant de l'organisation mécène et le porteur de projet, représentant de l'OIG, dans le dépouillement de l'enquête de terrain (questions ouvertes). Cf. plus bas.

[539] Plusieurs annuaires existent :
- L'annuaire Admical est le plus ancien : « Répertoire du mécénat d'entreprise ».
- le « guide de dons, legs et donations » (ISSN 1258 7338) recense des organisations mécènes et des OIG. C'est un annuaire gratuit financé par la publicité des OIG.
- L' « annuaire du mécénat d'entreprise pour l'environnement et le développement durable » est édité par le commissariat général au développement durable, Délégation du Développement Durable, Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement.

[540] L'entreprise Décathlon recevrait, en France, sur l'ensemble de ses établissements, plus de 1000 demandes de dons par semaine.

[541] L'attractivité du territoire est à relier à la notion d'«entrepreneurialité» (Toutain, 2010) du territoire c'est-à-dire à la capacité à créer une dynamique en faveur de l'entreprenariat en s'appuyant sur des compétences, des ressources matérielles (pépinière, etc.) et immatérielles (savoir accompagné, etc.), individuelles ou collectives, des coopérations, des complémentarités, des mises en réseau.
L'attractivité d'un territoire pour les entreprises est liée à son histoire entrepreneuriale, à sa notoriété et son image (implication des entreprises dans la vie locale via le mécénat ou le sponsoring sportif par exemple). Ces trois dimensions créent de la valeur et entretiennent une dynamique qui permet une différenciation des territoires au regard de la problématique entrepreneuriale (communication de Catherine Peyroux à l'Université d'Eté de la Fondation Entreprendre : http://www.univ-ect.org/programs/25).

appel à projets qui a suscité énormément de projets alors qu'il n'avait encore collecté aucun fonds pour les financer[542].

La prolifération des demandes nécessite la mise en place de procédures et la délégation du mécénat à un sous-directeur (directeur adjoint, DAF, etc.), à un service existant (communication, direction juridique, ..) ou à un service nouveau complétement dédié à cette tâche. En montant en taille, les organisations mécènes semblent consacrer de plus en plus de temps et de moyens à communiquer sur le mécénat. Les plus grandes entreprises ont souvent une fondation qui s'occupe de gérer leur mécénat. Le plus souvent des axes (voir les notes 533 et 534 concernant les axes des Fondations Total et Maif) sont définis. Les organisations mécènes les plus sollicitées adoptent deux grandes stratégies : **le « saupoudrage » ou la sélection de projet**. Certaines organisations mécènes choisissent de donner à tous mais très peu (de quelques centaines d'euros à un millier d'euro). D'autres choisissent de soutenir des projets ponctuels et délimités. L'entreprise (ou sa fondation) accorde 10 à 30k€ à quelques OIG, tandis que les autres n'obtiennent qu'un refus poli sous forme d'une lettre type. Les OIG bénéficiaires sont ensuite invitées à « laisser la place » à d'autres OIG : il n'est pas la peine de re-solliciter l'entreprise avant plusieurs années. Les opérations emblématiques (lisibles, visibles, symboliquement fortes, …) sont les plus recherchées. Elles pourront être valorisées à travers la « *success story* » d'un partenariat réussi, notamment lors des nombreuses manifestations organisées par les promoteurs du mécénat (Admical, AFF, Ministère de la Culture, etc. : voir, p. 191). Ces projets pourront être soutenus sur une ou plusieurs années (souvent 3 à 5 ans, rarement plus). A côté de ces organisations mécènes qui se sont organisées pour répondre aux demandes et qui communiquent sur une action (bilan, présence dans les formations Admical ou AFF, création de fondations d'entreprise permettant de gérer la « distribution » de la générosité), les petites et moyennes entreprises[543] **communiquent peu sur leurs actions de mécénat de peur d'être encore plus sollicités**. Le plus souvent, elles limitent leurs communication aux institutions et partenaires les plus proches. Dans ces organisations mécènes la gestion du budget mécénat est souvent déléguée au Service communication ou à un directeur adjoint qui opère un tri sur les demandes. Certains projets (les mieux financés souvent) sont traités directement par le dirigeant. A l'autre bout de l'échelle, les très petites entreprises (TPE) **communiquent rarement sur leur action. Elles donnent par proximité et refusent rarement un don**. Les montants sont petits et parfois débouchent sur un engagement à plus long terme. Chez ces organisations mécènes, l'implication du chef d'entreprise semble centrale. Lorsqu'elles souhaitent s'organiser pour s'engager davantage, elles mutualisent leurs ressources. Les PME et TPE se regroupent parfois sur un territoire sous la forme d'un club de mécènes qui peut prendre la forme d'une fondation d'entreprises[544].

Au final, au-delà des différentes pratiques liées à la taille de l'entreprise, il semble qu'**un certain nombres d'organisations mécènes aient choisi de rationaliser leur engagement mécène** (en rejoignant un club de mécènes, en mettant en place des outils, ou une « politique » mécénat par exemple) alors que **d'autres organisations mécènes répondent au coup par coup à des sollicitations ponctuelles**.

[542] Communication du service mécénat de la ville de Reims.

[543] Selon les informations recueillies, les entreprises sont réputées faire des dons en nature ou en compétence à partir de 20 salariés, et en numéraires à partir de 50 salariés. (Sur la limite des 20 salariés, voir note 13).

[544] Pour un bilan des fondations d'entreprises voir http://www.mecenova.org/docs/data/documents/documents/Barometre-Fondations-2012-IMS.pdf

Alors **qu'une organisation ne semble pas mécène « par nature** » et que le mécène se caractérise par un choix librement consenti de s'engager **à un moment donné**, auprès d'une OIG agissant en faveur de l'intérêt général, certaines organisations mécènes ont choisi de structurer leur engagement et de développer un savoir-faire et des compétences dans ce domaine. Il semble donc que certaines organisations mécènes soient dans une démarche d'institutionnalisation de leur engagement en faveur de l'intérêt général. Cette démarche n'est pas représentative des dizaines de milliers d'organisations qui soutiennent les OIG chaque année en France. Il semble donc nécessaire de distinguer les **organisations (des entreprises en général) ayant « professionnalisé » leur engagement mécène des autres organisations mécènes**.

Conclusions sur les organisations mécènes

Notre objectif est de comprendre **comment se construit un accord mécène**, en général, sans nous limiter à des acteurs en particuliers. Pour tenir compte de la diversité des organisations mécènes, nous avons proposé une définition qui rende compte de leur place de donateur dans la construction d'un accord mécène. Ce rôle n'est pas lié à un statut (statut juridique, appartenance à un secteur spécifique de l'économie, etc.). Il dépend de la place que choisit d'occuper une organisation vis-à-vis de l'intérêt général. Alors que l'OIG apparait comme l'organisation qui est légitime (et légitimée) pour **agir en faveur de l'intérêt général**, l'organisation mécène se définit par son **choix de soutenir l'action d'une OIG** en faveur de l'intérêt général. Nous avons défini les organisations mécènes comme étant des organisations engagées dans une situation de don par rapport à une OIG, et identifiant un intérêt à faire ce don, tout en gardant la totale liberté de ne pas le faire.

Pour autant certaines organisations mécènes ont choisi de structurer leur mécénat et d'**institutionnaliser** sa fonction dans l'entreprise (via la création de structures *ad hoc,* l'acquisition de compétences, etc.). Ces « professionnels » du mécénat **pré-définissent** leurs axes d'actions, **sélectionnent** des projets et les porteurs de projet, et **organisent** selon des **règles** d'attribution la **distribution** de leur générosité.

2.3 Conclusion sur les organisations impliquées dans un accord de mécénat

Nous avons cherché à définir plus précisément les OIG et les organisations mécènes,

Notre examen indique que **l'OIG possède un « statut d'OIG » attestant de son engagement en faveur de l'intérêt général**. Ce statut est révélé par le statut juridique et l'attribution de reconnaissances institutionnelles et de labels. Des **dispositifs de légitimation publique** (anonymisation des dons, sélection par un jury, etc.) permettent, lorsque cela est nécessaire, (soutien d'artistes par exemple) de **traduire** des intérêts privés en intérêt collectif. Ces dispositifs (structures dédiées, labels, dispositifs de légitimation) participent à une **identification publique** des dons (marquage), à une **séparation** des mondes du donateur et du donataire, et à une **intermédiation** entre ces 2 mondes.

Nos analyses nous ont conduits à **distinguer les OIG** (qui collectent des fonds « avec leur tripes », en reconnaissant la matérialité des donateurs) **des OIG « AGP » qui font appel à la générosité du public** (qui procèdent par désencastrement et dématérialisation des donateurs). Par ce processus, les OIG AGP parviennent à massifier la collecte, ce qui leur permet de construire une base importante de donateurs particuliers. Cela leur confère une forte notoriété et leur permet de conclure des partenariats marchands avec les plus grandes organisations mécènes. Les pratiques de cette petite

centaine d'OIG AGP ne sont pas représentatives des pratiques du fundraising tel que nous l'avons observé sur notre terrain et que nous avons choisi d'analyser ici.

Contrairement à l'OIG, **l'organisation mécène,** ne se définit comme telle qu'**au moment où elle s'engage auprès d'un bénéficiaire en faveur de l'intérêt général**. C'est cette rencontre, à l'occasion de l'engagement en faveur d'un projet, qui créé les positions respectives de donateur et de bénéficiaire (en cohérence avec le principe de **réciprocité** contenu dans la triple obligation de donner-recevoir-rendre).

Les organisations mécènes se distinguent entre elles par leurs pratiques. Alors que, pour une majorité d'entre-elles, l'engagement mécène reste un acte **à la périphérie** de l'activité de l'entreprise, naissant d'une rencontre peu médiatisée autour d'un projet, certaines ont choisi de professionnaliser cette fonction en **institutionnalisant** leur pratique mécène à travers des structures et des compétences dédiées à la distribution de fonds. Dans les cas les plus poussés, ces pratiques adoptent la forme des **pratiques redistributives** (sur le modèle de l'attribution de subvention : appel à projets, dépôt de dossier, dates limites, commissions d'attribution, répartition des fonds selon des critères prédéterminés, etc.) qui nous semblent éloignées du cadre général du mécénat d'entreprise que nous avons observé sur le terrain.

Nous pouvons illustrer la distinction entre OIG et organisations mécènes comme suit :

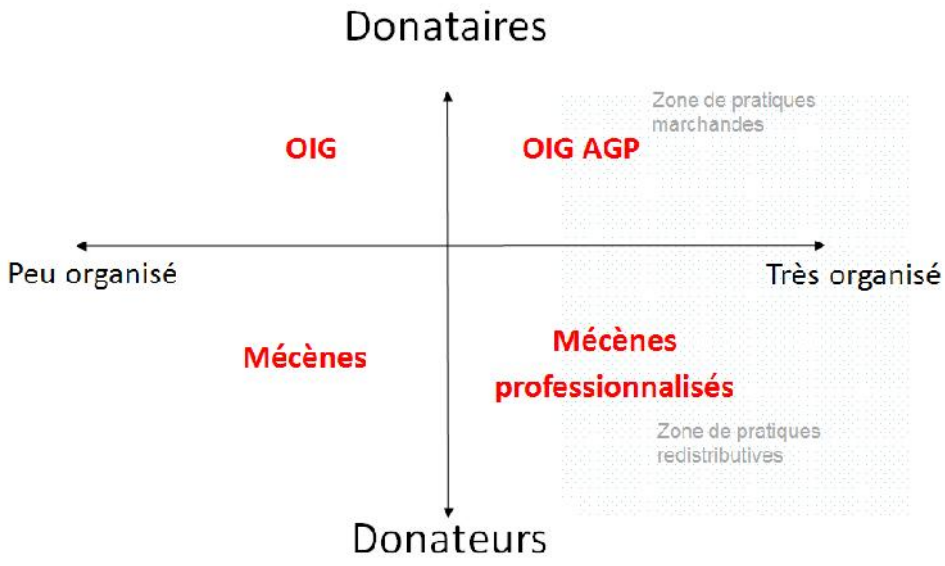

Figure 25 : Représentation des positions relatives des différents types d'OIG et d'organisations mécènes

Au final, il apparait que l'accord mécène ne **dépend pas du type de structure**. Il doit être abordé par le biais d'une situation **temporellement** définie entre deux acteurs dont l'un est donateur, l'autre une organisation **reconnue** comme étant d'intérêt général.

Pour la mise en place de nos interviews d'experts (cf. plus bas), les **experts retenus peuvent donc être issus de tous types de structure**. Compte-tenu de nos analyses, nous porterons néanmoins une attention toute particulière aux situations proposées afin de ne pas « polluer » notre étude de la

construction de l'accord mécène avec les pratiques trop spécifiques, comme celles liées au mécénat en faveur d'artiste, etc.

Nous allons maintenant voir plus en détails les **dispositifs mis en œuvre par les OIG** pour solliciter des dons auprès des organisations mécènes.

3 Les modes de sollicitation de la générosité

Nous avons vu que les positions respectives de donataire et de donateur dans la construction d'un accord mécène entre OIG et organisations mécènes n'étaient pas liées au statut juridique de ces organisations mais à une **rencontre autour d'un projet**. C'est cette rencontre qui permet à l'organisation mécène de **se définir comme donateur**. Pour élaborer des situations propres à la **construction d'un accord** mécène et interroger des experts sur la **justesse** de celui-ci, il nous faut maintenant préciser **comment se déroule cette rencontre** afin de rassembler les éléments nécessaires à la mise en place de notre enquête.

Malgré une très grande hétérogénéité[545] des modalités de rencontres observées entre OIG et organisations mécènes, nous avons pu identifier **chez toutes les OIG** une structure des dons en forme de pyramide[546]. Ainsi à la base de la pyramide, de nombreux donateurs donnent de petites sommes, tandis qu'au sommet quelques « grands donateurs » donnent beaucoup. Les professionnels des OIG AGP la nomment : « **pyramide des dons** »[547]. Il semble d'usage de considérer que la répartition des dons suit la « règle des 90/10 » c'est-à-dire que 90% des donateurs apportent 10% des ressources, et que 90% de ressources sont apportées par 10% des donateurs[548].

[545] Nous avons été en contact au cours de cette pré-étude de terrain avec plusieurs centaines d'OIG et d'organisations mécènes (voir annexe) ayant pratiqué le mécénat. Nous avons pu recueillir auprès d'une centaine d'entre elles un récit de leur développement, un état des lieux de leur situation (financière et RH) préalable à l'élaboration de l'accord mécène, les raisons pour lesquelles elles se sont tournées vers le mécénat, les actions déjà mises en place, leurs résultats et les actions futures prévues ou envisagées. Chaque cas est particulier et se distingue notamment selon le domaine d'activité (culture, environnement, social, etc. : voir p. 142 et suivantes) au sein duquel se noue l'accord. Les cas observés se distinguent aussi selon l'ancienneté, le type et la taille de l'organisation (public/privé, capacité financière, compétences internes).

[546] Cette pyramide des dons se retrouve très clairement dans les plus grandes OIG (en particulier les OIG AGP) mais aussi dans les OIG autres avec quelques aménagements puisque les associations non RUP, par exemple, ne peuvent pas recevoir de legs, et que la plupart des OIG publiques ne reçoivent pas de « petits dons » : voir p. 151 et suivantes et en particulier la note 496.

[547] « *Gift table* » en anglais.

[548] Dans les ONG, (en tenant en compte en particulier des multi-donateurs qui donnent parfois à plus d'une vingtaine d'ONG simultanément), on parle même de la règle des 95/5 : 5% des donateurs seraient à l'origine de 95% des sommes récoltées. (« Fortune et solidarité », *Fundraizine*, 9, janvier 2007, p. 8),

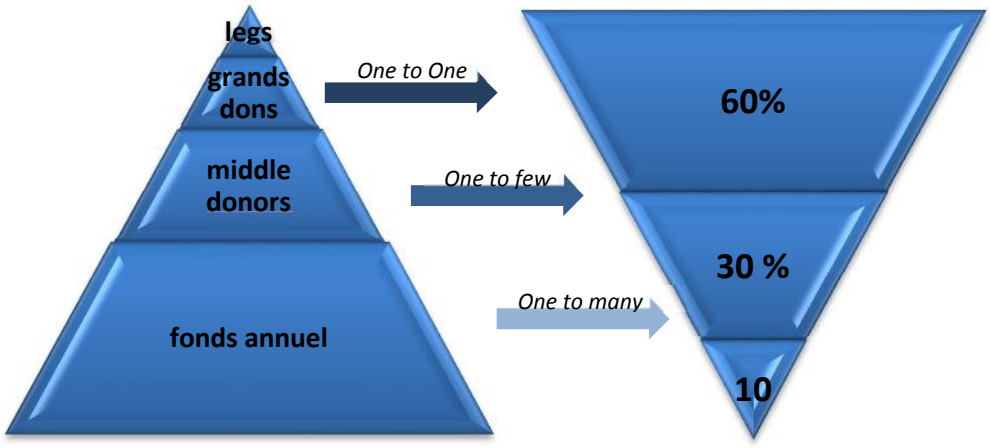

Figure 26 : La pyramide des dons

Cette répartition permet de distinguer 2 grandes façons de provoquer une rencontre : 1/ Concentrer les efforts de collecte sur quelques individus et organisations donatrices choisies pour leur fort potentiel de don**.** Cette collecte, appelée « **haut de la pyramide** », s'appuie sur une approche **« relationnelle** » favorisant le contact interpersonnel entre le représentant de l'OIG et le donateur ou son représentant. 2/ Toucher un grand nombre de donateurs susceptibles de donner un petit montant, en utilisant les outils de « **marketing direct »**.

Afin de préciser les modalités de la rencontre entre mécènes et OIG, nous allons étudier comment s'effectue l'approche relationnelle (3.1) et l'approche marketing direct (3.2). Nous étudierons ensuite les nouvelles possibilités offertes par les **Technologies de l'Information et de la Communication ou « TIC »**. (3.3).

Nous chercherons à savoir si ces 3 modes de sollicitation sont utilisés par toutes les OIG, comment ils sont mobilisés, quels circonstances et objectifs les motivent, et comment ils s'articulent. Ces analyses nous permettront de **préciser comment et par qui se noue la rencontre** entre donateurs et donataires.

3.1 L'approche relationnelle

L'approche relationnelle est pratiquée par la **totalité des OIG observées**. Néanmoins elle semble répondre à des enjeux et des pratiques différentes selon qu'il s'agit **d'OIG publiques et assimilées** ou d'OIG de droit privé. Parmi les OIG de droit privé (hors OIG assimilées à une structure publique, cf. note 549) nous avons constaté qu'il fallait distinguer celles organisées en **communautés d'individus** (associations, etc.) qui possèdent généralement peu de moyens mais beaucoup de bonnes volontés (bénévoles, sympathisants, etc.) prêtes à se mobiliser pour rechercher des financements ; de celles organisées en **communauté de moyens** (fondations, etc.), qui peuvent s'appuyer sur la dynamique et les ressources apportées par leur dotation initiale pour solliciter des dons. En complément des caractéristiques de ces deux grandes familles, les **OIG AGP** (cf. p. 155) bénéficient en outre de compétences et d'outils spécifiques. Nous allons étudier comment ces 4 types d'OIG mobilisent l'approche relationnelle.

3.1.1 Les OIG de droit public, ou ayant une mission de service public

Dans les OIG liées à des collectivités publiques et assimilées[549] (services publics culturels [550], RTRA, fondation universitaire ou partenariale, etc.), un budget de fonctionnement existe et le financement de l'activité est donc assuré. Dans ces structures, l'activité est financée par un budget voté par la collectivité territoriale, des subventions publiques, des redevances[551], (etc.). Dans ce contexte, l'approche relationnelle permettant la sollicitation de la générosité des individus [552] et des entreprises nous est apparue comme une activité **non stratégique**.

Lorsque les OIG publiques souhaitent diversifier leurs ressources, elles se tournent de préférence vers des prestations de service[553]. Elles ont en effet par exemple des actifs souvent prestigieux (salons privés dans les universités, bâtiments classés, etc.) souvent non disponibles sur le marché, ou des lieux de passage où ouvrir une boutique (comme dans les musées, par exemple) qu'elles peuvent valoriser auprès des organisations marchandes ou du public. Dans ces conditions, le choix du mécénat nous a semblé principalement **répondre à une incitation des pouvoirs publics** (en particulier par le MCC, dans le domaine de la culture). Dans les structures en lien direct avec le Ministère de la Culture et les plus en pointe en fundraising (le Louvre, le Musée du quai Branly, etc.), le recours au mécénat est justifié par le souci du maintien d'un pouvoir d'achat dans un contexte où le prix des œuvres ne cesse d'augmenter (cf. note 184, p. 41). Néanmoins dans les musées de province que nous avons observés, le mécénat relève le plus souvent d'une **pratique opportuniste** (à l'occasion d'un événement médiatisé comme l'acquisition d'une œuvre prestigieuse, par exemple). Le recours au mécénat est souvent considéré comme un plus, une « cerise sur le gâteau ». Il peut être aussi présenté comme une possibilité d'accéder, à travers l'entreprise, à de nouveaux publics et usagers. Il en va de même dans les EPST (Universités, Grands Etablissements, …). Même ceux qui créent des OIG dédiées à la collecte (fondations universitaires) semblent peu investis dans la réalisation effective de la collecte (en tout cas dans les premières années). Ces structures de fait sont souvent peu ou pas dotées en ressources (bureau, personnels, etc.).

Dans ces OIG publiques, le plus souvent, seuls les représentants « symboliques » (président) sont désignés. Il s'agit souvent de **poste honorifique** sans lien avec une action de terrain. Lorsque du personnel opérationnel peut être affecté à l'OIG, celui-ci n'est pas familier des entreprises (jeunes

[549] Nous rappelons que le terme OIG (qui correspond à celui de « *non-profits* » dans les pays anglo-saxons, cf. p.54) englobe aussi bien des organisations de droit privé que public. Ici les structures de droit privé exerçant une délégation de service public ou une activité conventionnée, sont assimilées à des structures publiques.

[550] Pour une présentation des statuts possibles de ces établissements (régie directe ; établissement public local, syndicat à vocation unique, intercommunal ou mixte ; quasi-régie ou *in house* ; GIP, EPCC) voir les p. 40-57 du *Rapport sur les établissements publics de coopération culturelle de juin 2010*, réalisé par l'inspection générale des Affaires Culturelles du Ministère de la Culture et de la Communication.

[551] Contrat de huit années en général dans le cas de délégation de service public sous forme de contrats d'affermage (2010 *Rapport sur les établissements publics de coopération culturelle* réalisé par l'inspection générale des Affaires Culturelles, p. 47).

[552] Il existe une tradition de legs aux institutions publiques. Ceux-ci sont en effet les seuls jugés suffisamment pérennes pour préserver un patrimoine. Il s'agit le plus souvent de biens matériels (bien immobilier, archives, collection d'art, instruments de musique etc.). Ces legs sont rarement accompagnés d'un financement (les legs en numéraires semblent plutôt aller vers les ONG) permettant de prendre en charge la préservation, la rénovation ou la transformation (cas de l'ouverture aux publics empêchés d'un bâtiment par exemple) du bien légué. Beaucoup de legs se détériorent donc dans des caves ou des greniers de petites communes. S'ils n'ont pas trouvé de financements pour leur préservation, ils finissent complétement dégradés et sont jetés (rarement heureusement). Beaucoup de legs de bâtiments sont refusés par les collectivités car trop coûteux à la transformation ou à l'entretien. Dans ces conditions, même si elle recèle de temps en temps quelques réelles opportunités pour l'intérêt général, la générosité du public peut apparaitre plutôt comme une charge pour la collectivité. Elle n'est donc pas sollicitée.

[553] Location d'espaces pour organiser dans un lieu de prestige des moments importants de la communication des entreprises, (AG d'actionnaire, animation de force de vente), publicités (sur des échafaudages par exemple), ventes de produits culturels (librairies de musées, production de fac-similés d'œuvres d'art et de livres anciens), etc.

diplômés, personnels titulaires n'ayant jamais été en contact avec les entreprises). Une synergie est parfois recherchée (responsable d'un service de formation continue, ou de la collecte de la Taxe d'Apprentissage, chercheur ayant noué des partenariats avec l'industrie), mais il s'agit alors plus d'une justification pour l'attribution d'une mission que d'une démarche réellement pensée pour être opérationnelle. Ces personnes bénéficient ainsi rarement d'un véritable soutien de leur hiérarchie. Le fundraising apparait comme une **activité supplémentaire**, pour laquelle souvent aucune décharge n'est accordée. Les structures qui créent ces OIG dédiées à la collecte (FU, club d'entreprises[554], ..) sont confrontées à l'animation de l'OIG qui est très consommatrice de temps, et pour laquelle il n'est pas toujours jugé légitime d'affecter des ressources (en personnel notamment). Par ailleurs, du côté des personnels administratifs, la gestion des dons inquiète[555] ; aussi, les initiatives qui pourraient aboutir à des petits dons sont évitées. En attendant le grand don, il est dès lors urgent de ne rien faire.

Seules les OIG pouvant s'appuyer sur des **partenaires** anciens, pourvoyeurs de fonds récurrents[556], ou s'appuyant sur une **stratégie**[557], ou encore bénéficiant d'un **réseau** d'anciens cadres comprenant de nombreux cadre-dirigeants[558] semblent organiser correctement leur collecte de fonds auprès des entreprises : recruter du personnel compétent, affecter des moyens, coordonner l'activité de collecte avec la stratégie de l'OIG. Ces structures souvent très en vue par les résultats obtenus restent cependant très minoritaires. Leurs résultats sont attribués à un capital de prestige auquel les autres OIG n'auraient pas accès, jamais à une vision stratégique ou à un investissement.

Au final, la majorité des OIG publiques que nous avons observées font peu de démarches de fundraising vers les entreprises. Elles ont une approche passive qui se limite à la création d'un environnement jugé favorable aux dons (mise en place d'une structure juridique, création d'une fondation autour de plusieurs entreprises, etc.). Dans les OIG publiques, mises à part quelques exceptions, il n'y a **pas ou peu de démarche active** de fundraising.

Dans ces conditions, le mécénat est le plus souvent **porté par des salariés convaincus** de son intérêt. Ces personnels **se forment à titre individuel**. Dès lors, dans les OIG publiques, des individus de **tous métiers, profils et qualifications sont susceptibles de solliciter les entreprises**. Ils restent ensuite souvent[559] seuls à essayer de développer ce type de financement. Ils n'ont souvent ni temps, ni ressources affectés à cette tâche. Ils ne sont pas soutenus, ni accompagnés par leur hiérarchie ou leur tutelle.

[554] Lorsque la dotation initiale est recueillie à l'occasion d'un événement (une impulsion politique, une inauguration, etc.) il est possible de rassembler des fondateurs sous forme de club de fondateurs (fondation d'entreprises de l'ICM et du Musée Fabre, par exemple . L'ICM, l'Institut régional du Cancer de Montpellier (anciennement CLCR Val d'Aurelle) est l'un des 8 pôles régionaux de recherche sur le Cancer labellisés par l'Institut National du Cancer (ICNa).

[555] Voir p. 151 et suivantes et notamment la note 496.

[556] Fondation partenariale, comme celle de l'université Auvergne, mais aussi celle de SupAgro ou la Fondation Van Allen à Montpellier.

[557] Dans quelques rares universités, comme celle de Bordeaux par exemple, le fundraising est porté par l'engagement d'un ambassadeur prestigieux (J R Fourtou pour cette fondation). Il en est de même dans des établissements culturels prestigieux (et parisiens) comme les Art déco, le Louvre, etc. qui sont les vitrines du mécénat en France.

[558] Grandes Ecoles prestigieuses (HEC, Ecole Polytechnique, …),

[559] Nous étions visiblement parmi les premiers à proposer au CNFPT de former des salariés de la fonction publique territoriale à ces pratiques. Début 2013, nous avons observé un début de demande pour des formations en intra. Ce mouvement nous a été confirmé par des fundraisers professionnels dans plusieurs villes et notamment à Lyon et à Paris. Suite à la formation des premiers salariés au cours des 3 dernières années, cette nouvelle demande est peut être le signe que la direction des établissements a pris conscience de la nécessité de se tourner vers le mécénat d'entreprise ; ou que l'équipe a atteint une maturité suffisante pour s'intéresser collectivement à la collecte de fonds.

3.1.2 Les OIG privées organisées en communauté d'individus

Dans les petites OIG s'étant constituées sous forme de communauté d'individus (associations), le financement de fonctionnement (locaux, télécommunication, ..) repose souvent exclusivement sur les membres de l'OIG. L'approche relationnelle est donc pour eux une **démarche stratégique.**

Plusieurs étapes jalonnent le développement d'une association. Les premiers financements sont obtenus par la rencontre entre les membres de l'association et des personnes ayant manifesté un intérêt pour l'activité de celle-ci. Le nouveau membre acte son entrée dans l'association par le versement d'une cotisation (ou adhésion) qui lui permet d'accéder à des droits et des services[560]. Dans les plus petites associations, quelques dizaines à quelques centaines de personnes financent un budget de fonctionnement annuel de quelques milliers d'euros en général.

Ces OIG organisent des évènements afin de recruter de nouveaux adhérents et bénévoles et collecter des fonds en proposant des produits et services marchands (concerts, ventes, buvettes, etc.) généralement non concurrentiels du monde marchand. Nous avons vu plus haut (313, p. 73) que ces prestations marchandes ne peuvent dépasser 10 à 30% du budget de l'OIG. Avec un nombre d'adhérents limité c'est donc les **subventions**[561] **qui permettent à ces OIG de se développer**. Lorsque les subventions atteignent des montants suffisamment importants, l'OIG peut financer le recrutement d'un premier salarié[562].

En cas de difficultés financières (baisse globale des subventions, augmentations des besoins, ou des charges, ..) ces OIG adoptent des stratégies dépendant de leur taille et de leur niveau de proximité avec les services publics. Pour les associations les plus importantes, notamment celles qui sont conventionnées, qui assurent un service public et qui sont en contact étroit avec les collectivités (Maison des Jeunes et de la Culture par exemple), il est possible de solliciter des subventions exceptionnelles afin de leur laisser le temps nécessaire pour diminuer leurs dépenses (en se séparant de certains collaborateurs, notamment des intervenants ponctuels) et/ou pour développer des ressources complémentaires (développement de services payants, réponse à des appels à projets[563]).

---

[560] L'adhésion doit être distinguée des dons. Cette ressource est selon nous plus proche du « *love money* » des projets du secteur marchand, que l'on retrouve aussi dans le développement récent du crowdfunding. Nous l'assimilons à un échange «marchand » contre une adhésion à la structure. Cette « adhésion » peut être vue comme l'accès à un ensemble de droits et de « services » : le droit de voter aux AG, la possibilité de se faire élire (etc.), correspondent aux « services » de base communs à toutes les OIG organisées en communauté de personnes. Ces « services » sont plus ou moins développés. Dans leur plus simple expression (droit de vote), ils correspondent au retour de l'engagement des personnes (contre don). A partir d'un certain volume de « services » proposés, ces services font sortir l'association du périmètre des OIG. Ainsi, pour rappel, les associations qui proposent des services (activités sportives, voyages, …) réservés à leur membres, ou concurrentiels de service marchand, ne sont pas des OIG.

[561] Assez rapidement, les collectivités territoriales apportent un financement complémentaire sous la forme de subvention. Après plusieurs années d'activité et un travail répété de demande de subvention, l'association parvient généralement à fédérer autour de son projet plusieurs financeurs publics. Bien que les collectivités s'engagent individuellement, souvent elles tiennent compte du montant des subventions accordées par leurs homologues (Région, Conseil général, Agglomération ou Communauté de Communes, et Commune). L'objectif est de compléter un budget pour la réalisation du projet associatif. Une proportion entre les financements des différents niveaux territoriaux est souvent respectée pour une association donnée. Cela dépend de l'activité de l'association, de son implantation territoriale et de l'importance de son projet. Dans une association correctement financée, la part des subventions devient souvent largement supérieure au financement des membres de l'association. L'association valorise alors financièrement le travail de ses bénévoles : cette valorisation du bénévolat justifie les financements accordés et correspond à une reconnaissance de l'importance de l'action de l'association pour le partenaire public accordant la subvention.

L'association profite également parfois de l'apport en nature de partenaires privés (comme des supermarchés pour la banque alimentaire par exemple).

[562] Le premier recrutement concerne en général le porteur du projet d'association ou un professionnel de la gestion d'association. Dans ce cas, le fondateur de l'association est souvent président du Conseil d'Administration.

[563] Ce fonctionnement est même intégré à l'organisation interne des OIG. Ainsi, par exemple, l'équipe de l'Alliance Nationale des UCJG-YMCA est composée de 5 permanents basés à Paris dont une personne chargée de répondre à des appels à projets locaux pour le compte

Au final, ces structures évoluent généralement vers un **renforcement des liens avec leurs partenaires financiers traditionnels** (les collectivités publiques). Les plus petites associations, lorsque les subventions diminuent, ne cherchent généralement pas à augmenter leur nombre d'adhérents. En effet, dans ces OIG l'adhésion est d'abord vécue comme un acte militant et non pas comme une entrée financière[564] permettant d'équilibrer les comptes. La solution choisie est alors le plus souvent le recours à des activités permettant de proposer des services marchands en lien avec l'activité (abonnements, organisation de sorties, concerts, …). Que ce soit en renforçant les liens avec les financeurs institutionnels ou en proposant des services marchands, l'approche relationnelle reste au cœur de la démarche.

Dans la grande majorité des cas observés, la sollicitation de **dons est le dernier mode de financement envisagé**. Le recours aux dons est une idée qui ne semble pas naturelle et fait en général l'objet de discussions intenses au sein de l'association. Les associations que nous avons rencontrées **pensent d'abord à solliciter la générosité des particuliers**, et notamment, en priorité, de leurs adhérents et sympathisants. Le plus souvent elles mobilisent ensuite l'intermédiation de leurs adhérents pour solliciter des personnes plus éloignées de l'association (en « faisant les marchés », par exemple), justifiant cette démarche par la possibilité d'aller à la rencontre de nouveaux adhérents.

La plupart cependant **fondent de grands espoirs sur la générosité des entreprises**. En effet, les OIG en difficulté financière ont souvent des besoins importants (pour payer des salaires, financer le fonds de roulement et des frais financiers parfois importants[565]). Elles estiment que les entreprises ont d'importants moyens financiers, et que ceux-ci sont rapidement mobilisables (« il suffirait d'un ou deux dons d'entreprise »). Deux voies sont alors possibles : le « démarchage » d'entreprises locales, et la sollicitation de grandes enseignes/marques qui communiquent sur leur engagement mécène.

La sollicitation d'entreprises locales est souvent problématique car les membres de la direction de l'association « ne connaissent personne ». Les dirigeants de ces OIG sont peu ou pas familiers avec le monde de l'entreprise, ses stratégies, ses motivations, etc. Généralement les salariés de ces OIG ont fait leur carrière dans le secteur associatif ou public, ou à des postes d'employés dans le privé. Ils n'ont le plus souvent aucune culture de la gestion d'entreprise. Lorsque une personne du Conseil d'Administration est (ou a été) indépendante (profession libérale) ou cadre de direction opérationnelle (commercial ou responsable communication, notamment) en entreprise, il est dès lors réputé détenir un « **carnet d'adresses** ». Cet élément semble être considéré comme le « sésame » pour accéder au mécénat d'entreprise. En général, le CA de l'OIG **confie alors à cet adhérent la mission** de trouver des fonds auprès des entreprises. Il s'agit d'une mission qui est envisagée pouvoir être réalisée rapidement

des 23 associations adhérentes réparties dans toute la France. L'Alliance Nationale des UCJG-YMCA est une association reconnue d'utilité publique de fonctionnement laïc. Elle est la branche française du mouvement international YMCA. En France, elle fédère 23 associations (1 000 salariés). Elle est active dans le secteur du tourisme, de l'éducation populaire et de l'insertion (habitat, emploi, formation, santé pour des publics : jeunes, migrants, en situation de handicap, publics démunis…). (Source : communication personnelle)

[564] Dans les petites associations, bien que l'adhésion permette d'accéder à un « service » (cf. ci-dessus), celui-ci n'est pas considéré comme tel par l'OIG, Ce service n'a pas l'autonomie nécessaire qui lui permettrait (par un marketing mix adéquat) d'être proposé au plus grand nombre. L'adhésion reste le résultat d'une rencontre et d'un engagement pour la cause. Nous verrons qu'il en va différemment dans les OIG AGP.

[565] Nous n'avons pas rencontré d'associations qui aient anticipé une diminution des financements publics. Lorsque cette baisse est avérée, l'association est souvent en grande difficulté car elle n'a souvent aucune réserve et elle est même souvent en découvert. En effet les subventions sont souvent versées avec 6, 8 et parfois 12 mois de retard. Les dépenses ont été engagées et elles ont souvent généré des frais financiers importants. Lorsqu'arrive l'annonce d'une diminution des subventions, il est alors très tard pour diminuer les dépenses ou rechercher à diversifier ses ressources.

(dans les mois à venir), et limitée à l'exercice en cours. Il n'y a pas d'élaboration d'une stratégie sur plusieurs années. En général un petit groupe de bénévoles, prêts à faire du « porte à porte », se constitue autour de ce « missionnaire », mais se trouve très démuni sur la marche à suivre (« par où commencer ? »). C'est un travail long et ingrat qui n'apporte en général **très peu, voire aucun résultat** (par manque de savoir-faire en fundraising, et notamment en qualification et ciblage). En conséquence, les démarches en direction des entreprises de proximités sont rapidement **abandonnées**.

La seconde approche, consiste à solliciter des grandes entreprises qui mettent en avant leur générosité (cf. p. 164 et suivantes), ou qui sont en lien direct avec l'activité de l'association (Décathlon, par exemple, pour le sport). Ces démarches consistent en l'envoi d'un « **dossier** » de demande de mécénat. Celui-ci présente l'association, son projet, (parfois un plan de financement) et une demande de financement. Il s'agit moins d'un acte « commercial », impliquant une démarche volontaire vers l'autre (l'entreprise) que d'une démarche **« administrative »**. Celle-ci est donc en général assumée par le **responsable administratif** de l'association. La sollicitation de fondations de grande entreprise est en général menée jusqu'au bout. Un dossier « bien ficelé » bénéficie souvent de financement mais il faut s'y être pris à temps (il y a des dates butoirs) et le financement, souvent ponctuel ne permet généralement pas d'équilibrer le budget de l'association[566], offrant au mieux un délai ou un sursis à son équipe dirigeante.

Dans des cas particuliers, lorsque l'OIG a l'opportunité de se développer en « surfant » sur une dynamique sociétale qui lui est favorable (l'accompagnement des jeunes homosexuels dans les années 2010-2013, au moment des réflexions sur le mariage « pour tous »), ou encore si la recherche de financement est non vitale pour la survie de l'OIG (opportunité d'achat d'une œuvre par une association d'amis pour le compte d'un musée par exemple), alors, dans ce cas, la structure **peut choisir** de s'orienter vers des financements privés. Ces conditions nous ont semblé être souvent propices pour enclencher une **réflexion stratégique** (souvent longue et laborieuse) sur les moyens à mettre en œuvre pour diversifier les ressources. Il est alors possible de **planifier une stratégie** de sollicitation et d'**acquérir des compétences** en fundraising qui permettront à horizon de 1 à 2 ans de collecter des fonds issus de la générosité privée.

Plus rarement, l'association a depuis le début entretenu des **liens forts avec les entreprises** notamment autour d'une manifestation très médiatique (festival, etc.). Il nous a semblé que cette situation était souvent reliée à la **prédisposition du représentant de l'OIG à parler le langage de l'entreprise** et à se tourner vers des financements privés (associations Attitude-BOTY France[567],

[566] Un financement ne peut généralement pas être obtenu deux années de suite. Si l'association n'obtient pas de financement, sa situation financière devient intenable, la banque arrête de faire crédit à l'association et celle-ci doit déposer son bilan et licencier ses salariés. Les actifs de l'association et le/la salarié(e) principal(e) sont parfois repris par une plus grosse structure associatives
Ainsi, nous l'avons déjà évoqué, en juillet 2013, il était fait pour la première fois mention d'une baisse du nombre de salariés du secteur associatif (voir p. 60).

[567] L'association Attitude organise en France depuis 14 ans la « Battle of the Year » : http://www.attitudeasso.com/ Extrait du dossier de presse 2012 : « Le Braun Battle Of The Year est un événement culturel Hip Hop mondial consacré au Break dance. Sa première édition en 1990 à Hanovre réunit 500 spectateurs pour 22 ans plus tard accueillir plus de 14 000 spectateurs et être considéré comme un événement international majeur de la scène Hip Hop. Avec une trentaine de pays organisant des qualifications à travers le monde, il rassemble plus de 60 000 spectateurs, permet à 400 « *Crews* » de présenter leurs créations et à près de 3500 danseurs de tous les continents de se mesurer et se rencontrer. Pour les artistes et activistes du Hip Hop dans le monde, le Braun Battle Of The Year offre un forum unique où les échanges sur cette culture sont au centre des préoccupations des participants. En 2013, le Braun Battle of The Year International était organisé pour la troisième année consécutive à Montpellier à la Park&Suites ARENA. » Les noms de marque ont été soulignés par nous

Uni'sons[568], par exemple). Ces structures semblent recruter souvent assez rapidement une **personne dédiée à la recherche de financement**. Les OIG dans cette situation privilégient les partenariats et le sponsoring, car ils apportent des ressources bien supérieures au mécénat d'entreprise. Les associations les plus rentables **quittent alors parfois le périmètre des OIG pour se consacrer pleinement au partenariat** (recrutement d'un responsable « commercial » dans l'association Attitude-BOTY France) pour rentrer dans celui des organisations marchandes.

Au final, les OIG de droit privé, organisées en communauté d'individus, peuvent s'appuyer sur un collectif permettant une approche relationnelle. Lorsque les contraintes financières l'imposent, elles mobilisent celui-ci pour solliciter les entreprises de proximité. C'est une approche qui semble *a priori* rentable, peu coûteuse et pouvoir bénéficier de mobilisation du réseau des bénévoles. Pour aborder ces entreprises, les associations manquent cependant de compétences en marketing (compréhension des attentes de l'entreprise) et en diglossie. En l'absence de ces compétences, le fundraising est souvent un **échec à plus ou moins longue échéance**. Si ces compétences sont présentes l'OIG est peu à peu amenée à évoluer vers un fonctionnement marchand (ce qui n'enlève évidemment rien à son utilisé sociale, mais qui la sort du périmètre des OIG et donc du cadre de notre étude). A l'opposé, la **sollicitation des fondations d'entreprises** peut être gérer par des administratifs. Cette démarche nécessite de monter un dossier et de proposer un projet différent à chaque fois. A part quelques rares créations de partenariats de long terme, nécessitant le recrutement de professionnels et l'adaptation de l'OIG au monde marchand (voir plus loin le cas des OIG AGP et notamment celui de WWF), c'est une démarche généralement **épuisante et démotivante**, qui semble **peu adaptée aux besoins financiers** des associations.

Selon nos observations les OIG privées organisées en communautés d'individus se tournent d'abord vers les fondations d'entreprises qui leur proposent un canevas de dossier, ce qui met donc l'OIG sur un terrain connu : celui du formalisme d'une demande de subvention.

Les dossiers de demande de mécénat.

Il s'agit d'une démarche ponctuelle vers un **mécène visible** (une entreprise et/ou une fondation d'entreprise connue). Les mécènes potentiels sont identifiés par leur notoriété[569], leur communication[570] ou leur présence dans les médias[571]. En allant sur le site du mécène dédié au mécénat, ou suite à un contact téléphonique, l'OIG est invitée à remplir un formulaire de demande. Cette procédure suit en général un calendrier et s'appuie sur des commissions qui attribuent (ou non) les fonds. La demande se fait par courrier simple accompagnant un « dossier » présentant le projet de l'OIG. Ce dossier est basé en général sur un canevas spécifique au mécène, qui comprend des questions précises.

La sollicitation d'un don auprès d'une organisation mécène par l'intermédiaire d'un « dossier » à remplir **s'apparente au processus de demande de subvention**. Nous avons constaté que, au-delà de la similitude dans la forme, il s'agit d'une démarche identique. En effet, même si les ressources d'une organisation mécène n'ont pas la même origine que celle de subventions issues de la redistribution des impôts collectés par les pouvoirs publics, dans les deux cas, il s'agit de la distribution d'un montant prédéterminé : un budget primitif voté par les pouvoirs publics (éventuellement augmenté en cours d'année d'un budget supplémentaire sur

pour montrer la présence de partenariat sous forme de « *naming* » (accolement du nom d'une société ou d'une marque à celui d'un événement ou d'un lieu prestigieux et surtout très visible)

[568] Uni'sons est une association Montpelliéraine de musique hip-hop située au cœur du quartier de la Paillade à Montpellier qui permet à des jeunes de s'initier au hip Hop et de produire leur musique. Elle organise le Festival Arabesques autour des arts du monde arabe qui promeut la diversité culturelle. Pour la saison 2011 elle a fait venir des chevaux du Maroc et ont bénéficié à cette occasion d'importants financements privés en provenance de ce pays.

[569] Fondation Total par exemple.

[570] Campagne d'information pour présenter une opération mécénat comme l'opération « Mécénat musical Société Général » au printemps 2013, relayée sur les ondes de France Inter.

[571] Fondations des entreprises du CAC 40, engagement en faveur de l'Autisme de Orange, Décathlon pour les activités sportives, Mc Donald pour la proximité,etc.

décision modificative) et un budget mécénat dans le cas de l'organisation mécène (souvent une partie du budget communication dans l'entreprise ; budget annuel de la fondation d'entreprise, dotation consomptible ou intérêts d'une dotation placée dans une fondation). Dans ce cas, pour l'organisation sollicitée, la question n'est plus de savoir si elle va soutenir cette année un ou des projet(s) mais quel(s) projet(s) seront soutenus. Comme dans un dossier de subvention, l'OIG rentre alors dans un **processus permettant de comparer entre eux les projets déposés**. Les projets sont classés non seulement suivant des **critères** d'impact et d'utilité mais également sur des critères administratifs (âge, nombre de salariés, etc.) et des **règles** d'attribution (impossibilité d'être soutenu plus d'une fois tous les 3 ans par exemple) permettant de fixer des règles de répartition des montants pour chaque projet. Ces règles fixent un cadre, mais celui-ci est souvent souple (certains diront « opaque ») et le relationnel y a aussi sa place[572].

La plupart des professionnels de la gestion des OIG ont développé des compétences dans ce domaine des demandes de subventions. Ces compétences acquises sur le tas, souvent grâce à des réseaux informels d'entraide entre OIG, sont complétées par des enseignements spécialisés pour les administrateurs d'OIG[573]. C'est donc tout naturellement que la plupart des OIG, dans une première approche, envisagent d'abord le mécénat comme un **montage et l'envoi d'un dossier** auprès d'entreprises. Cependant cette démarche n'est pas représentative du mécénat en France. **L'approche directe avec rencontre physique** du donateur est de loin la plus courante et surtout la **plus efficace** pour solliciter la générosité d'une organisation mécène.

D'ailleurs, les OIG observées sont souvent déçues par le rapport entre temps passé (identification du mécène ayant un programme de soutien correspondant au projet de l'OIG et montage d'un dossier) et le montant obtenu (quelque milliers d'euros, le plus souvent, exceptionnellement quelques dizaines de milliers d'euros) qui est bien inférieur à celui constaté dans le cas d'une demande de subvention. Ce ratio est aggravé par la difficulté à réutiliser le dossier du fait de la limitation du nombre de demandes autorisées auprès d'un même mécène, de la diversité des mécènes possibles, de l'organisation en financement de projet plutôt qu'en financement d'activité, mais aussi du fait de la difficulté à connaitre le mécène, la raison de ses choix et son budget. Ainsi s'il est toujours possible de trouver des appuis politiques pour soutenir une demande de subvention, il semble plus difficile d'influer sur le choix d'une fondation (à moins, bien sûr, de sortir de ce mode de sollicitation pour choisir une démarche relationnelle directe).

Cependant, il nous a semblé que la sollicitation de mécénat ayant **l'apparence d'une demande de « subvention »** peut avoir un effet **d'apprentissage, de familiarisation** (et de dédiabolisation pour certains collaborateurs de l'OIG) qui permettra ensuite de solliciter plus directement les organisations mécènes. Ainsi, nous avons observé qu'après plusieurs demandes sous la forme de « dossier », les OIG se tournent plus facilement et de manière moins formalisée vers les organisations susceptibles d'être mécènes.

A travers cette description à grand trait du fonctionnement des associations, il apparait que les OIG organisées en communauté d'individus s'appuient sur les compétences de leur responsable administratif ou sur la diglossie de l'un de leurs membres pour solliciter du mécénat. Les fondations d'entreprises n'offrant le plus souvent qu'un soutien ponctuel, c'est vers la sollicitation de l'organisation mécène en direct, le plus souvent **via la figure du chef d'entreprise** (ou éventuellement par l'entremise d'un de ses salariés sympathisant de l'OIG), que les OIG s'orientent. La personne qui sollicite l'entreprise est variable : **le responsable de l'OIG** ou **un adhérent** qualifié. Pour les associations les plus expérimentées dans ces démarches il peut aussi s'agir d'**un professionnel** recruté ou qui s'est formé (auprès de l'AFF, de l'IFFRES, etc.).

[572] Sur la transparence de ces règles et l'influence des relations interpersonnelles dans l'attribution de subventions, il existe plusieurs articles, dont le suivant est un bon point de départ : http://blog.slate.fr/europe-27etc/13539/2014-place-au-debat-venant-de-la-societe/

[573] Sur le territoire de la ville de Montpellier, par exemple, on trouve un Master spécialisé en gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire (Master GAOESS, UM3)° une école coopérative de management (Coeptis), auxquels il faut ajouter une pépinière spécialisée dans l'ESS (l'ESSOR porté par la CRES LR), un incubateur spécialisé dans l'innovation sociale (Alter'incub porté par la Région), une scoop spécialisée dans l'entreprenariat social et culturel (Energies Alternatives), une couveuse spécialisée dans les projets associatifs (Context'art pour les projets artistiques et l'artisanat d'art), une association dédiée à l'accès aux partenariats culturels européens (ADCEI) ou pour le développement des entreprises culturelles (ARDEC). Toutes ces structures proposent un accompagnement et organisent des formations notamment en gestion des OIG et en montage de dossier de subvention.

3.1.3 Les OIG privées organisées en communauté de moyens

Les OIG privées s'étant constituées sous forme de communautés de moyens (fonds de dotation, fondations sous égide, etc.) ne bénéficient en général pas d'un vivier d'individus potentiellement mobilisables pour collecter des fonds. Elles bénéficient en revanche d'une dotation initiale apportée par **un ou des fondateur(s)**. Celle-ci est normalement significative et suffisante pour engager une action, elle peut cependant être faible (voir nulle), par exemple lorsque les fondateurs n'ont pas de ressources à lui attribuer et espèrent que leur initiative mobilisera d'autres fondateurs (fondations universitaires à leur création, fonds de dotation créées sans dotation, etc.).

Pour les OIG de moyens **sans dotation,** il ne se passe généralement pas grand-chose. Il s'agit de « coquilles vides », concrétisation purement juridique, et sans vie, d'un rêve d'engagement impossible à concrétiser, faute de moyens. Les OIG privées ayant une **petite dotation** financière ou humaine ont souvent du mal à atteindre une « masse critique » permettant de financer leurs activités grâce aux intérêts du capital[574]. Après, parfois, des premiers succès basés sur des liens anciens reposant sur le carnet d'adresse des fondateurs, elles rencontrent souvent de grandes difficultés à persuader de nouveaux fondateurs de participer au financement de la structure. En effet c'est une activité qui nécessite de se tourner vers l'extérieur et est très chronophage ; or, ces OIG ne peuvent pas s'appuyer sur le réseau de bénévoles et sympathisants qui fait la force des associations. Elles n'ont pas suffisamment de fonds (et ces fonds, souvent consomptibles, diminuent année après année) pour recruter des professionnels, et doivent se contenter des compétences relationnelles des fondateurs (compétence très inégalement répartie chez les fondateurs). Pour les structures **les mieux dotées**, il est possible de recruter des professionnels de la collecte de fonds. Selon leur domaine d'activités, ces structures se tournent en général vers les entreprises et les grands donateurs. Parmi ces dernières, quelques-unes se lancent dans le marketing direct.

Les OIG de moyens ont, semble-t-il, le plus souvent, une activité de redistribution (collecte + financement de projets **portés par d'autres**). Ainsi, elles peuvent apparaitre comme des structures concurrentes des entreprises, en particulier lorsque celles-ci ont structuré leurs actions mécènes en créant, par exemple, une fondation d'entreprise, ou plus généralement en désignant un responsable (une directrice communication le plus souvent) et un budget « mécénat » dans l'entreprise. En conséquence, les OIG de moyens semblent **peu nombreuses à se tourner vers le mécénat**[575]. Des fonds de dotation (qui sont *a priori* des OIG de moyens) peuvent cependant choisir d'agir directement sur le terrain et fédérer autour d'eux de nombreux individus, ce qui les assimile alors à des communautés d'individus (de même des associations sont parfois organisées en OIG de moyens[576]). C'est notamment

[574] Selon les taux d'intérêt, il faut au *minimum* 200k€ à 500k€ de dotation pour créer un fonds permettant de financer une action significative (permettant de doter une bourse annuelle de quelques milliers d'euros par exemple). Source : communication de Maurice Ferrier, Président de la Fondation Maurice Ferrier.

[575] A l'exception notable des fondations publiques qui sont intégrées à l'organisation qu'elles financent et dont l'activité se confond avec elle. Les fondations universitaires sont, à ce titre, emblématiques puisqu'elles sont complétement intégrées à l'université dont elles dépendent et n'ont pas de personnalité juridique propre.

[576] Ainsi, quelques associations ont un fonctionnement similaire à celui-ci des OIG organisées en communauté de moyens. Il s'agit par exemple d'« association de préfiguration » d'une fondation RUP ou d'une association entièrement dédiée à la collecte de fonds. L'association Verticale, par exemple, (http://www.assoverticale.com/) a pour objet la collecte de fonds pour la recherche sur la moelle épinière. Elle a collecté en 5 ans 600 k€ e pour financer un Nano IRM dédié à l'étude des lésions de la moelle épinière chez les petits mammifères à l'Université Montpellier 2 : http://www.webtv.univ-mont p. 2.fr/2937/don-dun-equipement-irm-par-lassociation-verticale-a-luniversite-montpellier-2/)

le cas général des OIG (fonds de dotation et fondations) créées par des institutions publiques (cf. ci-dessus, p. 170). Dans ce cas, l'appel au mécénat est **plus légitime**.

Au final, d'une manière générale, il ressort de nos observations que les OIG de moyens privées souhaitant faire appel à la générosité des entreprises s'appuient sur l'**exemplarité** de l'engagement de leur(s) fondateur(s). Elles recherchent alors un ***alter ego***[577] à convaincre, ce n'est donc pas tant l'entreprise qui est ciblée mais le **chef d'entreprise** en tant que grand donateur. Dans ces OIG, c'est la **légitimité du fondateur** qui permet de convaincre de nouveaux donateurs de s'engager. C'est la **relation entre alter-ego** qui permet au représentant de l'OIG et à celui de l'organisation mécène de se rencontrer.

3.1.4 Les spécificités de l'approche relationnelle chez les OIG AGP

Nous avons vu que les OIG AGP se distinguaient des autres OIG par la mise en place d'un triple désencastrement conduisant à une dématérialisation des donateurs (cf. p. 155). **L'approche relationnelle est donc moins centrale dans les OIG AGP** que dans les autres OIG.

L'approche relationnelle est souvent réservée à l'approche des « grands donateurs » susceptibles d'effectuer **des legs et donation** à l'OIG[578]. Il faut alors entendre, parfois recadrer, souvent accepter et assumer les demandes liées à ces dons[579]. Cela nécessite des compétences spécifiques. Aussi, les OIG AGP ont des **services spécialisés** dans l'approche relationnelle avec les « grands donateurs » et/ou « les legs et donations ». Le mécénat est alors souvent associé à l'approche relationnelle utilisée pour les grands donateurs (le grand-donateur est alors un chef d'entreprise). Mécénat et partenariats profitent par ailleurs des grandes campagnes d'appel au don effectuées en direction des particuliers.

Nous avons vu que le partenariat est plus facilement justifiable pour les entreprises (cf. p. 70), l'importance des dons collectés auprès des particuliers peut en effet laisser une marge importante pour nouer des **partenariats marchands** tout en maintenant la prépondérance des activités non lucratives. Plus les dons des particuliers sont importants, plus les partenariats peuvent être importants. Dans ce contexte, le mécénat nous est apparu comme une **activité annexe** des partenariats, perçue comme une porte d'entrée susceptible de déboucher sur des partenariats ou utilisé pour donner une légitimité à ceux-ci. Les OIG qui ont identifié la possibilité d'un intérêt pour leur activité de la part des

[577] Au sujet de l'homophilie dans les opérations de coopération, voir le travail d'Emmanuel Lazega (2001).

[578] Cette ressource spécifique est réservée aux plus grandes OIG dont le statut juridique (ARUP) confère la « grande capacité juridique », l'activité s'inscrit dans des domaines très spécifiques propices à la transmission symbolique (enfance, maladie etc.) et qui ont la capacité de faire connaitre leur projet au plus large public (utilisation de la rhétorique urgencière). Les grands donateurs ont cependant souvent des demandes spécifiques (contraintes attachées à leur don).

[579] Pour la question des grands donateurs dans les ONG AGP voir Lefèvre (2008), p. 177 :

« il faut souligner que cette démarche [en direction des grands donateurs] conduit à accorder une importance au donateur proportionnelle à sa contribution financière, ce qui peut poser un certain nombre de problèmes éthiques mais aussi pratiques. En effet, l'autonomie et l'indépendance des ONG ayant optée pour le fundraising proviennent de l'émiettement du groupe des donateurs. Les « gros donateurs » peuvent au contraire souhaiter, et se sentir autorisés à prendre des responsabilités au sein des organisations, à exiger que leur don soit converti selon des modalités spécifiques, etc. Par ailleurs, ces démarches sont souvent longues, incertaines, et ne peuvent bénéficier des systèmes de tests et d'extrapolation qui garantissent, au moins partiellement, la prévisibilité des opérations de marketing direct. Enfin, elles réactivent des stigmates liés au *dirty work*, en liant l'argent à la mort en ce qui concerne le legs, et en liant le secteur associatif à de grandes fortunes qui incarnent de manière saisissante les inégalités sociales et déséquilibres contemporains, pour les « grands donateurs ». « Ce caractère « sensible » se ressent très nettement en entretiens, où l'évocation de ces canaux de recherches suscite raidissements, chuchotements et précautions oratoires redoublées. Plusieurs collecteurs nous ont indiqué que ces programmes étaient menés de la manière la plus « discrète » possible au sein de leur organisation. Très peu de chiffres circulent d'ailleurs sur l'importance de ces programmes. »

entreprises[580], recrutent des personnes spécialisées, responsables des partenariats, qui vont gérer souvent à la fois les **partenariats ET le mécénat**. Nous avons vu que ces deux pratiques répondaient à des fonctionnements différents. Aussi, le traitement du relationnel par une personne unique nous semble permettre de gérer (de limiter ou d'utiliser) la **frontière** subtile qui sépare ces deux pratiques.

Dans les OIG AGP, c'est donc la **compétence des salariés**[581] qui permet d'aller à la rencontre des organisations mécènes. L'examen des annonces passées par ces OIG AGP à l'occasion de recrutement montre que les profils recherchés pour assurer cette fonction sont proches de **profil de commerciaux**, gérant des « portefeuilles » d'entreprises, « qualifiant » leurs cibles. Comme leur homologue du secteur marchand, les jeunes recrues diplômés d'un master d'école de commerce sont les bienvenus. Dans ce cas, ils peuvent en outre être issus d'une formation en **sciences politiques**.

Conclusion de l'approche relationnelle

Toutes les OIG utilisent une approche relationnelle pour collecter des dons d'entreprises. Cette approche ne prend cependant pas les mêmes formes et ne mobilise pas les même personnes et les même canaux, selon que l'OIG est publique ou privée ; qu'elle s'appuie sur un collectif (communauté de bénévoles et de sympathisants des associations) ou sur l'exemplarité d'un fondateur, (éventuellement lui-même chef d'entreprise) ; ou encore qu'elle mobilise des compétences et savoir-faire spécifiques du fundraising.

Au-delà de la spécificité de chaque organisation, l'approche relationnelle du mécénat d'entreprise semble paraître globalement plus accessible, plus lisible et plus « **rationnelle** » que la sollicitation des grands-donateurs particuliers [582], notamment. La sollicitation des entreprises paraît en conséquence **apparemment plus facile**. Cette première inclinaison pour le mécénat pourrait également s'appuyer sur une **plus grande attente envers les entreprises** qu'envers les particuliers (cf. la notion de « tiers obligatoire » cf. p. 49), qui compenserait l'appréhension des individus pour l'entreprise, cette inconnue. Enfin l'existence pour de nombreuses fondations d'entreprises, de dossiers de demande similaires à ceux mobilisés pour la sollicitation de subvention, pourrait avoir un **effet de familiarisation/apprentissage** permettant de faciliter la rencontre avec les organisations du secteur marchand.

L'examen des modalités de la rencontre entre OIG et entreprises montre que la sollicitation du mécénat selon l'approche relationnelle débouche sur des résultats mitigés, car la démarche est plutôt passive et qu'elle ne bénéficie en général **pas de réels investissements** (matériel ou symbolique) **pour « aller chercher » les dons**. Elle s'appuie souvent par ailleurs sur aucune réflexion en amont (anticipation d'une baisse des subventions, stratégie de diversification des financements, sécurisation des ressources, etc.). A part pour quelques OIG positionnées sur des domaines spécifiques (liées au soutien de l'initiative individuelle, par exemple, comme l'Adie), le mécénat est perçu généralement comme une opportunité ponctuelle ou une nécessité imposée, **détachée de la vie de l'OIG**.

[580] Sans surprise on retrouve plus d'entreprises impliquées auprès de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique : http://www.adie.org/) ou les Apprentis d'Auteuil qu'auprès de musées régionaux ou dans secteur confessionnel.

[581] A noter que la gestion des legs (notamment dans le domaine de la santé, le secteur confessionnel, ou celui de la formation et de la transmission de valeurs comme chez les Apprentis d'Auteuils) est reconnue comme une compétence spécifique. Cette compétence repose sur une écoute qui est parfois confiée à des bénévoles séniors.

[582] Caractérisée, nous l'avons vu par la discrétion et l'intimité des engagements, cf. p. 43 et suivantes.

Alors que les moyens à mettre en place sont apparemment jugés secondaires, il nous est apparu que c'est avant tout sur **l'engagement individuel** des personnes (adhérents, salariés, fondateurs) que repose la démarche relationnelle de fundraising auprès des entreprises. Nous émettons l'hypothèse que l'investissement nécessaire parait peut-être injustifiable (l'OIG ne peut légitimement investir pour solliciter la générosité des entreprises) et/ou injustifié (le relationnel doit se faire « avec ses tripes », en s'appuyant sur l'engagement individuel et la conviction personnelle de bénévoles). Ainsi, il nous a semblé que **le don de soi** (de son temps, de soi, de ses « tripes », convictions intimes) était dès lors reconnu comme seul légitime pour solliciter la générosité.

A contrario, dans les OIG pratiquant le mécénat et les partenariats marchands (les OIG AGP et quelques OIG privées dont le dirigeant a une culture de l'entreprise), la création de poste de « responsable des partenariats » semble plus répandue que celle de « responsable du mécénat ». De même, les partenariats et le mécénat, malgré leurs fondements radicalement différents, sont souvent confiés aux mêmes personnes. Enfin, c'est à des personnes ayant un « carnet d'adresse », à l'image de la figure du commercial, qu'est confiée préférentiellement la mission de solliciter les entreprises. L'approche relationnelle des entreprises nous apparait donc **facilitée par une approche marchande** de la rencontre.

Ainsi, dans l'approche relationnelle conduisant à la rencontre entre organisations mécènes et OIG, nous observons une **tension** entre, d'une part, le besoin d'ancrer la sollicitation d'un don dans l'intime du représentant de l'OIG ; et, d'autre part, l'adoption de codes et attitudes propres aux échanges marchands pour faciliter la rencontre.

3.2 L'approche de type « marketing direct »

Après avoir vu comment se déroule la rencontre entre organisations mécènes et OIG selon l'approche relationnelle, voyons maintenant comment celle-ci se passe selon l'approche de type « marketing direct ».

L'approche de type « marketing direct » utilise des médias pour atteindre un grand nombre de donateurs et mécènes potentiels. Les médias utilisés sont traditionnellement des courriers postaux[583] (notamment en France) ou le *mailing* électronique. Cet envoi est souvent un des éléments d'une campagne de communication locale ou nationale qui met en œuvre d'autres médias qui agissent de concert pour faire connaitre la cause et mettre en avant l'action de l'OIG : site web, présence sur les médias sociaux (Facebook, …), supports *print* (*flyers, …)* et, souvent, des relais presse (articles, évènements retransmis aux journaux télévisés).

Nous avons observé **deux types** de marketing direct selon les moyens mis en œuvre : le marketing direct que nous qualifierons d'« **intuitif** » qui ne nécessite pas de compétence particulière ; et le marketing direct « **industrialisé** » qui mobilise d'importants moyens techniques et financiers.

Dans le **marketing direct « intuitif »,** les données permettant d'aller à la rencontre des donateurs sont organisées sous forme de **liste**. Ces listes sont établies à partir de l'exploitation de fichiers utilisés dans

[583] On parle de « publipostage »

l'activité de l'OIG[584] et complétées par des données supplémentaires[585]. Un simple tableur est en général utilisé pour gérer ces données qui sont réduites au strict minimum (dénomination, dirigeant, origine du contact, mail et téléphone). Ces listes permettent de solliciter des donateurs par courrier (approche monocanal).

Souvent, la constitution d'une liste se conjugue avec la production d'**informations** (newsletter, magazine, …) qui sont envoyées aux contacts. Ce courrier régulier permet d'informer, de garder et développer le lien avec l'OIG, mais aussi de repérer les changements d'adresse. La circulation de l'information entre bénévoles et sympathisants, et le suivi régulier des retours (NPAI[586] ou « messages non délivrés »), permettent de maintenir la liste à jour. Lorsque la liste devient suffisamment importante, une **segmentation** grossière[587] est effectuée. Les OIG proposent aussi des **services** (clubs VIP proposant autour d'activité culturelles ou sportives des rencontres entre *alter ego*), et des structures dédiées (« *friends of* »[588], association d'amis, club des partenaires, etc.) qui en apportant une valeur ajoutée, permettent **d'étendre le réseau** de l'OIG et développer la liste de ses contacts potentiels.

Ces listes sont le plus souvent gérées par une personne ou un petit groupe qui se réunit pour y travailler. D'une manière générale, les contacts listés correspondent à des personnes connues par les personnes qui gèrent ces listes ou des membres de l'OIG. Elles sont donc une rationalisation de l'approche relationnelle par la mise en commun des contacts personnels des membres de l'OIG.

L'industrialisation[589] **du marketing direct** commence à partir d'un certain nombre de contacts, lorsque le nombre de personnes à solliciter est important (de plusieurs milliers à des dizaines de millions) et qu'il n'est plus possible de se représenter qui sont les personnes ou les entreprises listées. Cette forme de marketing direct s'applique donc surtout à la sollicitation de particuliers, mais concerne aussi le mécénat d'entreprises.

Nous avons retrouvé dans le marketing direct « industrialisé », les traits caractéristiques du marketing mix (4P) : 1/**une offre** d'adhésion[590] ; 2/ des techniques de **segmentation fine** pour différentier les contacts selon leurs niveaux de don potentiel ; 3/ une approche **multicanal** car le simple publipostage ne permet pas de se démarquer par rapport aux nombreuses « offres » concurrentes ; 4/ une **communication grand public** appelée « campagne de don »[591]. Les OIG « markettent » donc leurs

[584] Liste d'adhérents et d'anciens adhérents, liste d'usagers et de visiteurs (dans un théâtre ou un musée par exemple), liste de fournisseurs, liste d'entreprises s'acquittant de la Taxe d'Apprentissage (TA) à un établissement d'enseignement supérieur, liste des diplômés d'une formation, etc.

[585] Il est par exemple souvent proposé de laisser une adresse (sur un site web, sur un livre d'or, ..) pour rester informé des futures actions de l'OIG. De même, une école peut exploiter ses archives ou se rapprocher de l'association des anciens élèves pour compléter ses listes de mécènes (et donateurs) potentiels. Des données de sources plus éloignées peuvent être également ajoutées à la liste constituée en interne (liste des entreprises exerçant une activité spécifique, etc.).

[586] « N'habite pas à l'adresse indiquée »

[587] sur des critères assez classiques : particuliers / entreprises, source du contact (fichier fournisseur, lié à une demande d'information, etc.).

[588] Les « *friends of* » sont des associations, assurant la promotion et la collecte de fonds à l'étranger (souvent en Amérique du Nord et en particulier aux USA), pour le compte d'une OIG (une école ou un musée souvent).

[589] Pour reprendre le terme de Antoine Vaccaro (1985, p. 284).

[590] Voir le concept de « pyramide des dons », p. 168.

[591] Une campagne de don associe une campagne de communication « classique » avec un recours à la publicité (radios publiques notamment dans le don) à une sollicitation directe, clairement exprimée, d'un don en faveur de l'OIG.

« services » (cf. note 560, p. 172) pour solliciter des adhésions. Les adhérents sont ensuite directement sollicités pour des dons.

Ce fundraising de masse[592] nécessite de mettre en place des moyens importants :

Moyens dont nous avons constaté la mise en œuvre :

- Des outils de gestion interne coûteux et difficiles à mettre en œuvre. Les compétences nécessaires sont rares et chères (informaticiens, statisticiens, spécialistes du marketing direct)

- Achat de données, achat de logiciels dédiés comme des progiciels de base de données et des outils de statistique, mise à jour des logiciels, mise à jour des données[593]),

- Mise à jour, maintenance et développement de la base de données, croisement des fichiers de données, sécurité des données (sauvegarde, protection contre le piratage, conformité CNIL),

- Développement d'applications logicielles : interfaces de consultation et d'extraction, intégration de la chaine de *mailing*, traitement des données (segmentation RFM[594] par exemple), etc.

- Des partenariats payants. Une importante campagne de communication est à chaque fois nécessaire pour faire connaître l'OIG et la cause qu'elle défend, acquérir de nouveaux donateurs potentiels et compenser l'attrition[595] des donateurs (attrition naturelle ou faisant suite à des polémiques qui sont nombreuses dans ce secteur).
. Accompagnement par des professionnels du fundraising pour imaginer des campagnes innovantes, concevoir les messages marketing[596], et des supports de communication nouveaux (comme la « *mailing box* »[597], par exemple), mettre en place des outils (plateforme de dons en ligne) ou utiliser des outils dédiés (paiement par SMS), etc.
. Recours à des spécialistes (analyse de données, marketing des jeunes, *street fundraising*, etc.).
. Achat d'espace de communication (presse, télévisuel et spot radio).
. Téléprospection par des agences conseils en communication, des spécialistes des centres d'appels, qui sont également chargés des campagnes de fidélisation et de campagne de relance pour augmenter la fréquence des dons.

- une autorisation administrative[598], lorsque la campagne d'appel à la générosité du public est nationale (ce qui est généralement le cas).

[592] Voilà comment Lefèvre décrit les techniques de marketing direct des grandes ONG : Le marketing direct « s'effectue par achat, location ou échange avec des fichiers d'autres associations ou entreprises (notamment les journaux), dotées de clients aux profils susceptibles de répondre positivement à la sollicitation. Une expertise se développe pour segmenter la population selon la propension à donner, en distinguant des sous-populations, des moments charnières pour la sollicitation ou des « cycles de vie » des donateurs, auprès desquels on ajuste les modalités de sollicitation selon la typification (les fidèles, les irréguliers, les gros donateurs, etc.). Ce principe est directement appliqué de la vente par correspondance, via la saisonnalité de ses catalogues et l'échéancier personnalisé de ses relances. Ici, il s'agit d'adopter un double rythme de sollicitation : les périodes récurrentes propices à la générosité (Noël et Pâques, pour des raisons culturelles et religieuses) mais aussi les « crises » humanitaires et environnementales médiatisées, vis-à-vis desquelles les fundraisers d'ONG doivent être extrêmement réactifs. » (Lefèvre 2011b p. 6).

[593] Les professionnels du marketing direct considèrent qu'une base de données peut perdre jusqu'à 30% de sa valeur par an.

[594] Segmentation selon les critères de Récence, Fréquence, Montant, etc.

[595] « L'attrition est le fait, pour un client (individu, entreprise, etc.) de quitter un fournisseur de biens ou de services, une marque, un produit ou un service. Le taux d'attrition (en anglais: *churn rate*) caractérise le pourcentage de clients perdus par une entreprise sur une période donnée. Le taux d'attrition se mesure comme le pourcentage de clients perdus, sur une période donnée (en général une année ou un mois) par rapport au nombre total de clients figurant dans la base clientèle au début de cette période ». (Source Wikipédia).

[596] Pour une bonne description de l'accompagnement en rédaction de message marketing, voir les recherche de Sylvain Lefèvre: « Chaque modalité de sollicitation est pré-testée sur de petits effectifs, en déclinant plusieurs modalités (texte, mise en page, typographie, photos…) et celui qui reçoit les meilleurs retours est utilisé pour être envoyé à une population plus importante. Dans la communication des ONG, un art spécifique du courrier de sollicitation se constitue, où s'articulent responsabilisation du donateur, schéma causal entre le don d'argent et la résolution d'un problème et des souffrances que ce dernier suscite, valorisation de l'acte de don, personnalisation de la victime, sérieux de l'ONG mais précarité des finances (rendant chaque contribution décisive), jeu du proche et du lointain. Des recherches systématiques sont menées pour optimiser la sollicitation, par la mise en forme de la missive (typographie, format de la lettre, texture du papier, ajout de photos, de couleurs) pour mettre en scène l'urgence, l'exotisme (les enveloppes expédiées depuis les terrains d'opération, les cachets « par avion »), le côté « bricolage » (adresse manuscrite) ou au contraire très institutionnel. » (Lefèvre 2011, p. 7).

[597] La *mailing box* est le « dernier né des dispositifs de sollicitation postale », il s'agit d'« une large enveloppe cartonnée contenant une lettre mais aussi différents éléments (plaquette d'autocollants, vignettes, béquille pour Handicap International, stylo pour Amnesty, carte postale etc.) et même de petits objets. L'ensemble ressemble à un petit paquet cadeau. » (Lefèvre 2008, p. 148)

[598] L'appel à la générosité du public (AGP) nécessite une autorisation de la préfecture. Il s'agit d'une notion relative. Mettre un bouton « donner » sur un site web n'en relève pas. Il faut en parallèle qu'il y ait mise en place d'une campagne de communication. A noter que, comme toutes les OIG, les collectivités peuvent faire appel à la générosité du public LOCAL mais doivent informer préalablement la Préfecture si l'appel au don est NATIONAL (via un site web par exemple). Pour un musée c'est la Réunion des Musées Nationaux (RMN) qui

Compte tenu de son coût et de la complexité de sa mise en œuvre, l'approche industrielle du « marketing direct » est **réservée aux plus importantes OIG AGP.**

Nos observations suggèrent que ce type d'approche **associe et combine deux dispositifs** très spécifiques pour organiser la rencontre entre OIG et donateurs.

- Une **justification des frais engagés** pour la collecte. Dans ces OIG AGP ces frais s'élèvent à 30% environ qu'il est courant de décomposer en 10% de « frais de gestion » et 20% « de frais de collecte ». Depuis l'affaire de l'ARC (60% de frais de collecte !), les ONG doivent déclarer leur frais de gestion et de collecte (voir chapitre p. 39). Des polémiques éclatent régulièrement à ce sujet (jusqu'à 40% de frais de collecte en cas de recours au *street fundraising* ?[599]).
- Une **mise ne lumière des dons** consentis par les personnes impliquées auprès de l'OIG. Chaque petit don est reconnu publiquement faisant ainsi l'objet, par l'entreprise des relais media et hors media, d'**une communication au plus grand nombre** : remerciement au bénévoles, aux artistes, aux partenaires, etc.

Au final, si le marketing direct « intuitif » est accessible à tous, il est néanmoins limité au périmètre de rayonnement de l'OIG. **Dépasser ce rayonnement naturel** nécessite de mettre en place des moyens accessibles qui ne sont accessibles qu'aux plus grandes OIG : organisation d'événements médiatiques, acquisition de bases de données, recours à des prestations de services externes, etc.

Les opérations de **désencastrement** (cf. p. 155) mises en œuvre pour toucher le plus grand nombre, conduisent à une dématérialisation des donateurs susceptibles de **distendre**[600] **le lien que l'OIG cherche à établir (ou raffermir) entre le donateur et la cause soutenue.** Au regard de l'affaiblissement du lien, le coût des dispositifs mis en œuvre ne semble dès lors être justifié que par un ratio disproportionné entre investissement et dons récoltés (aux alentours de 25-30%, donc comme le ratio « contreparties / mécénat » !). Aussi, selon nous, la disproportion entre échange non marchand et échange non monétaires serait au cœur de l'appréciation de la **légitimité d'une sollicitation**. Dans ce contexte, deux indicateurs semblent particulièrement surveillés : le coût de la collecte et l'affectation des sommes collectées[601]. Ils permettent selon nous de mesurer **la cohérence** entre le coût du discours « urgencier »[602] permettant de solliciter les dons (investissement marchand) et les besoins de l'activité (activité d'intérêt général non monétaire). Dès lors, la **mise en scène publique les dons** à travers des opérations de communication (spectacles, témoignage d'ambassadeurs etc.) permettrait, selon nous,

---

fait appel à générosité du public, il s'agit donc d'un appel national mais qui n'est pas géré par le musée directement. NB : les fonds de dotation sont soumis à une procédure de demande spécifique appelée « régime d'autorisation préfectorale »,). Pour plus d'information : http://www.ile-de-france.gouv.fr/La-prefecture-et-vous/Associations-Mecenat/Creation-et-droits/Les-appels-a-la-generosite-publique

[599] Voir http://www.fundraisers.fr/actualite/002161-aides-la-mauvaise-polemique

[600] Boltanski a relevé aussi que l'engagement nécessite une proximité ou un dispositif servant d'intermédiation. Ainsi, selon lui, dans l'humanitaire les medias servent d'intermédiaires pour demander de « prendre fait et cause » pour des malheureux souffrant à distance. Dans ce cas il n'est pas question de justice car à aucun moment il n'est possible de savoir « si ce qui arrive à ceux qui souffrent est, on non, justifié. » (Boltanski 2009, p. 23). Pour Boltanski ce modèle de la pitié se distingue aussi de l'amour en *agapè* car « la distance rend [impossible] l'engagement dans une action charitable directement tournée vers celui qui souffre. » (*ibid.*).

[601] Voir la polémique de MSF sur l'utilisation des fonds collectés suite au Tsunami (cf. note 678, p. 207), et celle du Sidaction contre le Téléthon : En novembre 2009, Pierre Bergé avait accusé le Téléthon de « parasiter la générosité des Français d'une manière populiste » http://www.lepoint.fr/actualites-societe/2009-11-21/pierre-berge-le-telethon-parasite-la-generosite-des-francais/920/0/397623 puis « C'est étrange que cette association caritative ait, par exemple, 7 millions d'euros de produits financiers", et "200 millions d'euros placés". Pierre Bergé a également fait état de "150 millions d'euros de réserves en tous genres", y compris des participations dans des entreprises. "Où est la notion d'urgence, qui fait le moteur des émissions du Téléthon ? ». http://www.lepoint.fr/actualites-societe/2009-11-25/pierre-berge-met-en-cause-la-gestion-des-fonds-collectes-par-le/920/0/398630

[602] Voir à ce sujet Ruysschaert, 2013.

de légitimer l'investissement nécessaire à la collecte. Les coûts de collecte seraient ainsi justifiés en les associant aux dons des personnes : un petit don est fait (don des bénévoles, don du cachet des artistes invités, don de créneaux par la chaine télévisé, dons d'espace par les affichistes, etc.) en l'échange d'un plus grand don (celui qui est sollicité). L'articulation de ces 2 dispositifs suggère que la mise en avant des dons permet de compenser l'illégitimité des investissements nécessaires à son obtention. Son corollaire serait donc que les échanges marchands (investissement, coûts de collecte) doivent être maintenus à l'écart (à défaut de pouvoir être exclus) pour restituer la **pureté de la réciprocité du don**.

Dans l'approche de type « marketing direct », la rencontre apparait donc comme une combinaison de dispositifs permettant de réguler la relation entre engagement généreux et investissement marchand. La mise en œuvre de dispositifs techniques marchands semble compromettre l'établissement du lien recherché. Pour toucher les cibles, ces pratiques sont adoucies par **des dispositifs de légitimation** qui contrebalancent la relation marchande par une relation de réciprocité. Le marketing direct apparait dès lors comme la **mise en scène** d'une « promesse de légitimité » (celle de l'OIG qui sollicite le don) afin de solliciter une « promesse de don » de la part du donateur.

La rencontre entre donateur et donataire par l'approche du marketing direct, notamment sous sa forme appelée ici « industrielle », apparait comme une construction mettant en œuvre des dispositifs qui se surajoutent à la relation de don que nous souhaitons étudier. **L'approche marketing direct ne serait donc pas un cadre approprié pour étudier comment se construit un accord de don légitime** entre OIG et organisation mécène

3.3 L'apport des TIC.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC), comme les sites web, le crowdfunding, etc., sont aujourd'hui omniprésentes dans le fundraising. Sur la base de nos observations nous allons étudier ces outils pour savoir s'ils doivent être pris en compte dans les modalités de rencontre entre OIG et organisation mécènes.

Chez les **OIG AGP**, utilisant une approche marketing direct, les TIC permettent d'apporter une touche[603] de **marketing relationnel** : personnalisation des messages marketing (via des techniques de *datamining*, segmentation comportementale, croisement des données, etc.) ; approche participative (encouragement des réactions et du partage d'expérience, « *like* » de Facebook, *experiencial marketing*), ludique (participation à jeux, « *Shag Tag* » de la campagne Aides) ou en « *face to face* » (*street fundraising*). Les TIC permettent en outre une approche multicanal intégrée (*flashcode*, etc.) offrant aux donateurs de multiples façons de se rapprocher de l'OIG, de mieux la connaitre et de s'engager à ses côtés. **Les TIC permettent** de retendre les liens affaiblis par les dispositifs de désencastrement utilisés pour gérer la massification de la collecte. Elles contribuent à fidéliser les donateurs et à les faire « monter » dans la pyramide des dons.

De leur côté, **les petites OIG**[604], plus familières d'une approche relationnelle, utilisent les TIC pour élargir leurs bases de donateurs en diffusant des informations sur leurs activités : présentation des

[603] Passage du « *one-to-many* » au « *one-to-one* », appelé parfois en marketing, « politique de customisation » (« sur-mesure » de masse)

[604] Pour développer leur base de donateurs, les OIG essayent de démultiplier leur réseau et d'identifier de nouveaux partenaires (bénévoles, ambassadeurs, … : mise en avant d'avantages, communication sur les legs, les donations ou l'ISF, …). Elles mettent en ligne leurs actions (plaquettes, images, vidéos, …) et proposent des dons en ligne. Le visiteur est invité à laisser son mail. Elles se constituent ainsi une base de données d'adhérents et de donateurs potentiels.

projets en ligne, documents multimédias consultables en ligne (témoignage de bénéficiaires par exemple, base documentaire sur la cause), animation d'une petite communauté sur internet, (pages « causes » sur Facebook, crowdfunding), proposition d'abonnement volontaire à des *newsletters* (*opt'in mail etc.)*, etc. Les TIC leurs apportent des outils de **marketing direct** « *low cost* ».

Nous avons observé l'usage de ces TIC chez les fondations des universités qui, pour la plupart, n'ont pas les moyens (humains, techniques et financiers) de qualifier leurs centaines de milliers d'anciens élèves et dont les noms dorment dans des cartons, dans les archives. Ces OIG mettent en place des communautés d'anciens sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo, etc.) mais aussi plus récemment des outils communautaires[605] en lien avec les environnements numériques de travail (ENT, comme Moodle, par exemple) afin de maintenir à jour les moyens de contact de leur *alumni*. Nous avons également observé un intérêt pour les TIC chez les OIG de droit public qui sont souvent en contact avec le grand public, mais qui sont peu équipées pour solliciter sa générosité. En effet, elles n'ont souvent pas de lien direct avec leurs usagers[606]. Elles privilégient des montants élevés (pour lesquels elles bénéficient de l'expérience acquise en gestion des subventions et dotations) et redoutent de devoir gérer une multitude de petits dons qui impliquerait une multiplication des actes administratifs[607]. Pour ces structures, l'usager est cependant à la base de la légitimité de l'activité. Le lien avec l'usager est un acte valorisé même s'il fait parfois un peu peur. Il semble par ailleurs que les cadres (administratifs notamment) des OIG de droit public soient incités par leur(s) tutelle(s) à solliciter des dons. Dans ce contexte, les TIC apparaissent comme une solution idéale : ils apportent des outils pour créer du lien à distance mais aussi solliciter et gérer des petits dons[608].

---

[605] Par exemple ELGG ou MAHARA (*opensource*) ou Alumnforce (propriétaire)

[606] L' « usager » est le terme utilisé dans les institutions publiques (musées, …). Il correspond au client, au visiteur, au public, …Dans ces structures les contacts entre donateurs potentiels et l'OIG passent souvent par des personnes très éloignées de la gestion des dons comme des surveillants, des agents d'entretiens, des guichetiers, …. Ces contacts peuvent être également externalisés (amis du musée ou de l'orchestre par exemple).

[607] Acceptation formel des dons par le CA, décision modificative du budget, émission de CERFA, etc.

[608] Il existe désormais des outils développés pour gérer directement la collecte en ligne. Plusieurs sociétés proposent des solutions de collecte autonomes :
- outils dédiés de plateformes communautaires généralistes (« Causes » de Facebook),
- plateforme spécialisée dans la mise en relation (Tribu Solidaire, Mailforgood),
- plateforme de crowdfunding[608] (KisKisBankBank, My Major Company, Ulule, DavinciCrowd, etc.),
- autres solution : par carte (microDon), Koeo et Izi-Collecte

Selon la société Mas Solution, 30% des projets soutenus seraient de nature philanthropique ou sociaux. KisKisBankBank déclare 5 millions levés pour 2012, My Major Compagny 11 M€ dont 70% pour la production de musique. En 2012, My Major Compagny aurait proposé sur son site 4 projets de restauration pour le Ministère de la Culture (Panthéon, Abbaye du Mont St Michel, Domaine National de St Cloud et Château et remparts de Carcassonne). Ulule serait plutôt spécialisé dans le sport avec sa plateforme « Sponsorise ». (Source : Stratégies n°1721 du 25/4/2013 p. 10-12). Par exemple, en 2013, la Fondation Culturespace a mis un projet sur Ulule pour récolter 1700€ : http://www.fondation-culturespaces.com/fr/nous-soutenir/fondation-sur-ululecom

« Causes » de Facebook : https://apps.facebook.com/causes/about, http://www.causes.com/,
Tribu Solidaire : http://www.objectif-lr.com/languedoc-roussillon/Actualites/Tribu-Solidaire-une-plate-forme-de-dons-pour-les-associations_2132.html
Mailforgood http://www.youphil.com/fr/article/04514-ismael-quand-polytechnique-mene-au-web-solidaire?ypcli=ano,
DaVinci Crowd (http://www.davincicrowd.com/) dédié à l'enseignement supérieur et la recherche
La **carte microDON** est un outil de collecte de dons qui permet d'animer un supermarché pendant 10 jours en présentant le projet d'une association aux clients. A l'abord des caisses sont proposées des cartes **microDON**. Un code-barres au dos des cartes permet aux clients de les passer en caisse, comme n'importe quel article, et de faire un don de quelques euros. La collecte est sponsorisée et les dons sont intégralement reversés aux associations par le point de vente. Source : http://www.ecommercemag.fr/Les-Entreprises-Communiquent/Salon-des-Solidarites-microDON-Koeo-et-Izi-Collecte-au-service-des-associations-265.htm?iPageNum=3
Ce type de support nous fait penser aux *gift cards*, des entreprises (voir à ce sujet Zelizer, 2005, p. 130)
Koeo met en relation entreprises et associations souhaitant mettre en place des missions au travers d'un site de rencontre et propose des outils d'accompagnement pour les valoriser (formation, outils de suivi et de communication interne, etc.).
IZI-collecte est un logiciel en ligne qui permet aux associations de réaliser sans aucune connaissance technique un formulaire d'adhésion et

Les TIC apportent donc un enrichissement croisé des 2 approches**.** Pour les OIG les plus structurées (OIG AGP), elles contribuent au ré-encastrement des donateurs en apportant de nouveaux moyens pour **maintenir ou développer les liens** mis à mal par le recours à des dispositifs techniques et marchand. Pour les plus petites OIG essentiellement engagées dans une approche relationnelle, elles offrent la possibilité d'**élargir et renouveler la base des donateurs,** voire, pour les OIG de droit public, de créer une relation nouvelle avec leurs usagers.

Conclusions sur les modes de sollicitation

Le mécénat des entreprises est **souvent souhaité** par les OIG car : 1/ les montants espérés sont réputés élevés (ce qui est d'autant plus important que la situation financière de l'OIG est tendue et nécessite d'agir dans l'urgence), 2/ l'incitation des pouvoirs publics pousse les OIG (notamment publiques) vers cette source de financement, et 3/ Le mécénat s'appuie sur des techniques accessibles à toutes les OIG.

Pour solliciter des dons, chaque OIG possède des **atouts différents** (notoriété, accès à des outils et des compétences) des **motivations différentes** (motivation personnelle et/ou choix stratégiques, une démarche réelle ou superficielle[609]), et suit des **temporalités différentes** (avec ou sans risques financiers à court terme). Ces atouts semblent majeurs dans le succès ou l'échec de la collecte. Ce qui confirme la pertinence d'une étude globale des mécanismes, en dehors de toute considération sur la nature juridique, les compétences ou la taille de la structure (cf. notre conclusion p. 147)

Pour préciser le contexte de la rencontre, nous avons distingué les OIG selon les modalités d'approche mises en œuvre pour la rencontre. Notre analyse nous a amené à considérer le marketing direct comme un ensemble de dispositifs, nécessaire à la massification de la sollicitation, mais susceptible de **complexifier l'appréciation de la légitimité** de l'accord entre donataires et donateurs. L'approche relationnelle nous parait en conséquence le mode de sollicitation le plus intéressant pour notre étude. Nos analyses nous amènent par ailleurs à exclure du champ de notre étude le mécénat sollicité par l'intermédiaire de « dossier de demande » ; cette modalité de sollicitation ne mobilisant pas les même acteurs ni les même procès.

Au-delà de l'opposition entre les deux modes d'approche (approche relationnelle et marketing direct), nos observations révèlent une seconde distinction entre OIG. Elles montrent que les grandes OIG AGP et les grandes OIG publiques (notamment dotées de biens immobiliers ou immatériels prestigieux : musées, universités) ont les ressources nécessaires (dons de particuliers pour les premières, et dotations budgétaires pour les secondes) pour **conclure des partenariats** avec les entreprises tout en restant d'intérêt général. Cette capacité vient s'ajouter à un **savoir-faire en relationnel** « **grands-donateurs »** (ou « haut de la pyramide ») qui est proche de celui nécessaire pour aller à la rencontre

---

de don à intégrer sur leur site et de recevoir ainsi des paiements sécurisés en ligne. Le logiciel permet également d'envoyer les e-reçus fiscaux aux donateurs, de diffuser des newsletters et de gérer la base de données.

Ces solutions ont du mal à trouver leur business model : Selon http://www.agoravox.fr/actualites/technologies/article/les-bonnes-causes-de-facebook-26580 , en 2007 Adam Kesher notait que alors que l'Outil « Causes » était utilisé par 1,3 millions de personnes, seulement « 12 campagnes s[étaient] parvenues à lever plus de 1000$ ».

[609] Voire simulée pour légitimer la sollicitation de ses partenaires financiers. Nous avons en effet de nombreuses fois constaté que des OIG affirmaient à leur partenaire public avoir entamé des démarches vers des financements privés mais sans succès (compte tenu de la « spécificité de leur situation ») alors que nous savions par d'autres sources qu'elle n'avaient en fait entamé aucune démarche. Plusieurs OIG nous ont également dit qu'elles ne souhaitaient pas se tourner vers des financements privés de peur que leurs partenaires institutionnels y voient un prétexte pour se désengager.

des chefs d'entreprises (importance de l'entregent, discussion entre *alter ego*). Cette double approche (élaboration de partenariat marchand ET marketing relationnel « haut de la pyramide » avec des chefs d'entreprises) permet d'acquérir les compétences en diglossie nécessaires à l'élaboration d'accords mécènes. Elle se traduit par un rapprochement entre partenariat et mécénat. Pour les autres OIG, au contraire, la **compréhension limitée du monde de l'entreprise** et le manque de portes d'entrée (y compris la quasi impossibilité de nouer des partenariats) vers celui-ci nous est apparu plus limitant[610] que les freins idéologiques. Cette distinction explique probablement en partie la difficulté pour la plupart des OIG à accéder à des compétences de « passe muraille » entre ces deux mondes. Elle suggère également que les échanges réciproques (les dons) sont en **concurrence avec les échanges marchands et que** l'introduction d'échanges marchands (investissements, coûts de collecte, etc.) doit être compensée en proportion par une **mise en valeur des dons**. Nous devrons donc être particulièrement vigilants pour **ne pas introduire de référence au monde marchand** dans les « situations types » que nous élaborerons pour aller interroger des experts en mécénat.

Les TIC ne semblent pas modifier fondamentalement la construction de l'accord, elles agissent comme des outils complétant les deux approches : elles enrichissent le marketing direct des OIG AGP pour enrichir l' « expérience » relationnelle. Elles permettent d'étendre les réseaux des autres OIG en donnant la possibilité d'accéder à un plus grand nombre de donateurs potentiels (même si cette potentialité est, pour beaucoup d'OIG, souvent purement virtuelle compte tenu des compétences nécessaires aujourd'hui pour être visible sur le net). Nous avions vu au chapitre sur « Les bénéficiaires du mécénat », et notamment p. 159 et suivantes que les OIG mettaient en place des dispositifs pour **dé-singulariser** certains bénéficiaires des dons et leur donner une légitimité collective (organisation de jury de sélection). A l'inverse, les TIC utilisées dans le marketing direct sont utilisées pour **re-singulariser** une approche de la relation jugée trop collective des donateurs.

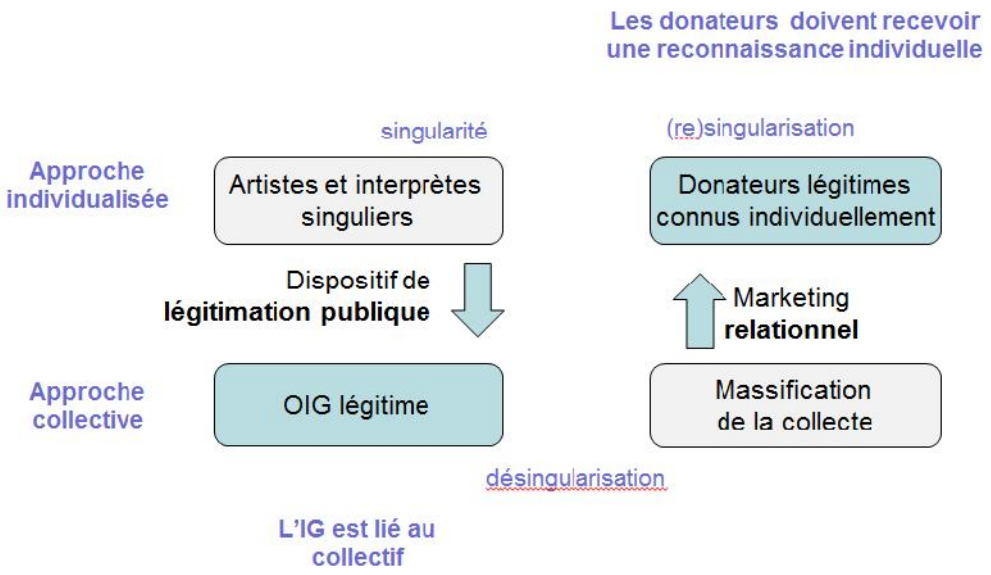

Figure 27 : Le parallèle entre dé-singularisation de certains bénéficiaires et re-singularisation des donateurs des OIG AGP

[610] A ce manque de compétences en diglossie, s'ajoute une **incertitude** (qui nous a semblé grandissante) quant aux résultats espérés. Beaucoup d'OIG attendent de voir les OIG de leur domaine d'activité réussir à collecter des montants significatifs auprès des entreprises pour se décider à investir réellement cette ressource.

Ainsi l'accord entre donataires et donateurs apparait comme un **équilibre entre reconnaissance d'une légitimité publique et prise en compte de la singularité des donateurs.**

4 Déroulement de la construction d'un accord de mécénat

Nous avons vu que l'étude de la construction d'un accord mécène nécessitait de définir précisément quelles réalités recouvraient concrètement, sur le terrain, les organisations mécènes et les OIG. Nous avons ensuite étudié les différentes modalités d'approche mises en œuvre pour aller à la rencontre des donateurs et choisi de nous concentrer sur l'approche relationnelle. Afin de continuer à rassembler les éléments susceptibles de rentrer dans l'élaboration d'une situation mécène type à soumettre au jugement des experts, il nous faut voir maintenant **comment se déroule la construction de cet accord**.

En nous appuyant sur le terrain, nous allons décrire les éléments participant à la construction de l'accord entre OIG et organisations mécènes. Pour cela nous allons d'abord détailler qui sont les **acteurs** (personnes physiques) participant à la construction concrète de l'accord sur le terrain. Nous regarderons ensuite **qui initie l'accord** (OIG ou organisation mécène). Nous verrons alors quelles **étapes** sont mobilisées pour arriver à un accord et **ce qui est échangé** *in fine.*

4.1 Les acteurs (personnes physiques) de la construction d'un accord de mécénat

Même si c'est le point de vue des organisations qui nous intéresse, le **ressort individuel de l'action** reste déterminant. Dans la mesure où le point de vue des individus s'inscrit dans la logique de l'organisation, il sera approché comme une variable de ce processus.

Nous avons vu que le mécénat se construit via une approche relationnelle (dont nous avons exclu le mécénat sollicité sous forme de « dossier de demande de mécénat »). Quelles sont les personnes qui sont impliquées dans cette relation ? Quelle est leur place au sein des organisations élaborant l'accord ? Quand et comment se rencontrent-t-elles ? Quelles compétences spécifiques mettent-elles en œuvre ? Plusieurs acteurs sont impliqués.

4.1.1 Les porteurs de projet

Au sein des OIG, le dirigeant de l'OIG (ou le porteur du projet de création de celle-ci) est souvent la première personne concernée. Lorsqu'une OIG dédiée à la collecte[611] est rattachée à une OIG « mère » plus importante (FU, FCS, FdD d'une université par exemple), c'est en général le représentant de la structure principale (l'université dans cet exemple) qui est attendu *in fine* pour représenter l'OIG de collecte[612].

De nombreuses autres personnes semblent également pouvoir être mobilisées pour fonder un accord de mécénat.

[611] Dans les structures de collecte, une personne assure la gestion courante, prend les contacts et organise les premières rencontres. Les conventions et la communication sont souvent sous-traitées à des services spécialisées de l'OIG abritante (service juridique, communication, partenariats). Ces structures comptent 1 à 4 personnes en général. Pour aller plus loin sur les compositions des équipes de fundraisers au sein des OIG voir l'enquête de l'AFF réalisée en 2009 (Seghers, 2009, p. 186).

[612] Même si c'est par fois pour « faire plaisir » à un ambassadeur prestigieux que l'entreprise s'engage, c'est le représentant de l'OIG qui est quand même attendu pour légitimer l'accord. Voir à ce sujet l'intervention de JR Fourtou (ambassadeur de la Fondation Bordeaux université) lors du 6ème congrès de l'AFF. (Source : http://www.dailymotion.com/video/xnbs3y_jean-rene-fourtou-grand-temoin-de-la-6e-conference-de-fundraising-organisee-par-l-aff_news?start=5)

Ainsi nous avons vu qu'une **personne jugée « compétente »**[613] pour aborder le monde de l'entreprise pouvait être désignée pour représenter l'OIG. Il peut s'agir d'un salarié, d'un bénévole, d'un membre du conseil d'administration, d'une personne externe à l'OIG mais en lien avec elle (un ancien élève d'une école par exemple) ou une personnalité (voir aussi le chapitre 5.3.1, p. 216) qui s'engage auprès de l'OIG (on parle alors d'« ambassadeur »).

A ces personnes sollicitant directement les dons, il faut ajouter des personnes qui **participent** à la sollicitation. Ces personnes accompagnent et facilitent la sollicitation, en tant que membre (officiel ou sympathisant) de l'OIG. Si l'occasion se présente, elles peuvent être amenées à d**emander directement un soutien** ou à organiser une rencontre avec un représentant plus « officiel » de l'OIG.

Il s'agit de :

- **témoins** que l'on retrouve aux côtés des représentants de l'OIG dans les discours de remerciement, dans les conférences (et qui sont présentés dans les documents, les films de l'OIG). Il peut s'agir de chercheurs, de doctorants, de malades, de Sdf, de personnes « du terrain », de personnalités soutenant l'OIG (qui se signalent par leur signature, des photos, ou des petits mots d'encouragement, etc.) : ils **témoignent** de l'usage des dons ;

- **militants**, bénévoles et salariés[614] : ils **incarnent** la réalité de l'engagement de l'OIG ;

- membres des **comités consultatifs** (comités scientifiques, financiers, etc.) qui **cautionnent** la rigueur du projet et sa légitimité (scientifique, éthique, etc.) ;

- **intermédiaires de confiance :** les ambassadeurs, les relais, et autres tiers de confiance professionnels ou issus de réseaux personnels, etc. (notaires, institutionnels) : ils sont des **passeurs**.

Nous proposons de désigner l'ensemble de ses personnes sous le terme générique de « **porteur de projet** », véritable « opérationnel » de la collecte, et observons que celui-ci se caractérise avant tout par un **fort engagement personnel et intime** pour la cause de l'OIG. Ce rôle nous est apparu plus lié à une envie de faire et des convictions personnelles qu'à une compétence technique ou un savoir-faire.

4.1.2 Les mécènes (personnes physiques)

Le dirigeant de l'organisation mécène (le PDG, le gérant, le PCA, etc.) est la personne qui semble être sollicitée en priorité. Il est contacté souvent dans un premier temps dans **un cadre privé** (église, club service, via une relation commune, etc.). Dans un second temps, le dirigeant **apporte le projet** dans l'organisation mécène, réalisant ainsi une **intermédiation** entre l'OIG et l'entreprise. Le contact peut également être pris dans l'entreprise, suite à une demande de rencontre par téléphone ou par courrier.

Selon nos observations, il faut distinguer les organisations mécènes selon leur façon de décider de s'engager dans une action mécène. Les organisations dirigées par leurs **fondateurs** (ou par un actionnaire personne physique historique majoritaire) et les organisations dirigées par des dirigeants **salariés** (ou un élu) rendant compte à un Conseil d'Administration. Dans le premier cas, le choix du

[613] Nous avons vu que la compétence était jugée à la taille du « carnet d'adresses », cf. p. 180.

[614] Nous avons vu que les salariés de l'OIG étaient souvent eux-mêmes militants de la cause.

soutien (bénéficiaire et montant) revient entièrement au dirigeant. Dans le second cas, les demandes de mécénat sont traitées de façon plus collégiale. Dans tous les cas, le dirigeant peut s'appuyer sur son équipe de direction[615]. *In fine*, **il revient cependant toujours au dirigeant d'annoncer la décision** de soutenir un projet. Ceci suggère que le mécénat a bien une place spécifique dans les dépenses de l'entreprise et que cette place nécessite une prise de position du représentant opérationnel (et pas simplement d'un porte-parole, comme un responsable communication) de l'entreprise.

La gestion des demandes de mécénat peut être confiée à un salarié ou à un service de l'entreprise, souvent à la **direction de la communication** ou à celle de la **fondation de l'entreprise** s'il y en a une. Cette délégation repose sur une ligne d'action et un budget définis à l'avance. Ce budget est pris sur le budget communication ou sur la dotation de la fondation. Mais ce n'est souvent pas le cas lorsque l'engagement mécène est géré directement par le dirigeant. Nous notons que dans les organisations ayant opté pour une fondation (fondation d'entreprise notamment), le directeur de la fondation est souvent une personne issue de la communication. Il apparait donc qu'il existe **plusieurs niveaux d'engagement de l'entreprise** selon la personne qui traite cet engagement ; et que la communication apparait souvent comme la fonction la plus légitime après celle de dirigeant pour gérer les actions de mécénat des organisations mécènes.

L'engagement du dirigeant est aussi lié à ses valeurs (voir les entrepreneurs de morale, p. 66). Il incarne les valeurs de l'entreprise par sa personnalité. **Pour aborder le mécénat des entreprises, il est donc important d'étudier l'engagement du dirigeant à titre personnel**, (en tant que philanthrope notamment). Ainsi, nous avons observé que de nombreux chefs d'entreprise décident **en parallèle** de s'engager via le mécénat de leur entreprise **et** à titre personnel directement ou via leur conjoint(e) ou via un fonds familial. Ces 2 actions peuvent être coordonnées ou non. Il peut aussi y avoir une séparation au sein même de l'entreprise, entre un engagement plus intime en phase avec les valeurs du dirigeant (géré en direct) et un engagement plus stratégique, en lien avec l'image de l'organisation mécène, (géré par le service communication)[616]. Cela suggère qu'il existerait des modalités d'engagement variables (intime ou stratégique, par exemple) selon les projets.

4.1.3 Les tierces personnes

Autour du couple Organisation Mécène - OIG nous avons observé deux groupes d'acteurs qui sont également impliqués dans l'élaboration de l'accord de mécénat.

- les **institutionnels** favorisent la mise en place de mécénat et de partenariat. Ils ont un rôle de sensibilisation et d'explication ;
- les **professionnels** du mécénat et de la philanthropie proposent des conseils et services liés aux fundraising ou à la gestion des OIG etc.

[615] Plusieurs personnes importantes peuvent influencer la décision. Le DAF (ou le comptable s'il n'y a pas de direction financière) est perçu plutôt comme ayant une action limitative sur le montant des dons. Parfois, mais cela semble rare, il apporte un conseil fiscal ou en ingénierie financière. Selon les domaines d'activités, d'autres personnes interviennent dans la décision : le directeur technique ou de la Recherche et Développement intervient dans les soutiens à la Recherche. Le responsable des RH est consulté lorsqu'il s'agit d'un projet susceptible d'impliquer les salariés. Le responsable juridique est sollicité pour la rédaction d'une convention mécénat ou la mise en place de contreparties.

[616] Nous pensons en particulier au cas de la société Orchestra.

- *Les institutionnels*

Sur le terrain du mécénat en France, nous avons uniquement constaté la présence :

- du **Ministère de la Culture et de la Communication** (MCC), et de ses représentations en région, les **DRAC** (Direction régionale des affaires culturelles)
- du **Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable** (MEDDE) relayé par les correspondants mécénat dans les **DREAL** (Direction Régionale Environnement Aménagement Logement).

Ces deux ministères ont chacun une « **mission mécénat** » dont nous avons pu interviewer les responsables : Philippe Appriou, responsable de la mission mécénat d'entreprise[617] du MEDD (de 2008 à 2013) et Robert Fohr, chef de la mission du mécénat[618] au Ministère de la Culture et de la Communication (de 2006 à ce jour) ainsi qu'Elyane Robine, Chargée du développement de la mission mécénat du MCC.

Les Ministères organisent des sessions de sensibilisation nationale et des formations[619]. Ils mettent en place des partenariats avec des réseaux professionnels[620] susceptibles de relayer auprès des entreprises les mesures en faveur du mécénat. Les correspondants mécénat des délégations régionales (DRAC, DREAL) assurent de l'accompagnement et du conseil au niveau régional en rencontrant les porteurs de projets, en animant des actions de sensibilisation, et en organisant des rencontres entre OIG et entreprises.

- *Les professionnels du mécénat et de la philanthropie*

Au sein des professionnels du mécénat, les **consultants** se répartissent globalement en 3 grands domaines de compétences : stratégie, marketing direct et statistiques, et communication. Selon le parcours individuel des consultants, des préférences s'affichent plutôt vers les grands donateurs et le mécénat d'entreprise (consultants « haut de la pyramide » souvent issus du monde de l'entreprise) ou vers le grand public (consultants souvent issus de la communication ou du marketing). Ces sociétés sont pour l'essentiel implantées sur Paris[621].

[617] Cette mission a été créée suite au rapport de l'inspection générale de l'environnement : « L'environnement, nouvel enjeu pour le mécénat d'entreprise » du 25 juin 2007 dirigé par Dominique Legrain, que nous avons également interviewé.

[618] La mission mécénat du MCC a été créée en 2003 la même année que la publication de la loi Aillagon. Elle a été fondée et dirigée de 2003 à 2006 par François Erlenbach.

[619] Nous avons rencontré la responsable formation du MEDDE et participé à des formations du MCC. Les formations proposées par les ministères sont des formations intra, en général légères, privilégiant les témoignages afin de contribuer à la montée en compétence des personnes responsables du mécénat dans les ministères et en région. Les problématiques tournent autour de la prospection des entreprises, et de la rencontre avec des chefs d'entreprises, de la création de structure.

[620] Le MCC a également mis en place un partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (en 2006 et 2010), le Conseil Supérieur du Notariat (2005 et 2010), l'assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (« CCI France ») et le MEDEF (2011) qui, à leur tour, à partir de 2006 (puis surtout à partir de 2010/2011), ont désigné des correspondants mécénats dans leurs représentations locales. Voir : http://www.chartreuse.org/documents/pdf/fonds%20de%20dotation/dossier-de-presse.pdf

[621] Aux dires des experts interrogés sur les acteurs de ce marché, 5 agences domineraient le marché du conseil : \Excel, Maxyma, Adfinitas, Optimus et Faircom. La plus importante société du secteur est \Excel (70-80 salariés). Elle est historiquement spécialisée dans le secteur caritatif (les grandes ONG), a été créée et développée par Antoine Vaccaro à partir de 1988, puis revendu au début des années 2000 à TBWA (3ème groupe de communication en France). La société \Excel est actuellement dirigée par Eric Dutertre. On retrouve ensuite 4 sociétés de 40 à 50 personnes : Maxyma, Adfinitas, Optimus et Faircom. Le marché est localisé sur la France mais \Excel, ou Optimus et Faircom par exemple interviennent sur d'autre pays. Ces 5 sociétés se sont développées il y a 30 ans en parallèle à la création des « *french doctors* » (MSF, Médecin du Monde, Action contre la faim, etc.), etc. Elles occupent aujourd'hui 50% du marché. Le reste du marché est partagé entre des petites sociétés (consultants indépendants ou société de 5 personnes *maximum*, rarement plus). Il ne semble pas y avoir de structures intermédiaires. Il existe par ailleurs quelques niches spécifiques au domaine du fundraising : expertise en statistique (un petit

Les professionnels du fundraising peuvent également s'appuyer sur plusieurs organisations liées au fundraising :

- **L'Association Française des fundraisers (AFF)** représente les professionnels de la collecte de fonds, elle contribue à la définition du métier, et est très active dans le domaine de la formation : séminaire de formation, catalogue de formation et petits déjeuners à Paris et en région. L'AFF est probablement le plus important acteur dans le petit milieu du fundraising. En 2013 l'AFF annonçait 700 adhérents dont 20% de professionnels. Ces chiffres, et leur répartition[622], nous semblent représenter le périmètre du fundraising en France[623]
- **France générosités** est un syndicat créé en 1998 qui regroupe les OIG AGP. En novembre 2013, France générosités affichait sur son site 80 membres. France générosité représenterait plus de la moitié des dons et legs collectés auprès du grand public (Levallois-Midière, 2010, p. 289).
- **La Fondation de France et l'Institut de France** sont des fondations abritantes qui promeuvent aussi le mécénat d'entreprise, font des études et gèrent une partie de la communication (appel à bourses, etc.) de leur fondations abritées.
- **Le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF)** représente et promeut depuis 2002 les fondations et fonds de dotation. Le CFF comptait en aout 2013, 215 adhérents dont 101 FRUP, 40 fondations sous égides, 32 fondations d'entreprise et 27 fonds de dotation.
- **l'Admical** promeut le mécénat des entreprises (et plus récemment la RSE) mais elle participe aussi sur le terrain à la sensibilisation des OIG via ses correspondants mécénats en région, elle organise chaque année depuis 20 ans des « Assises du mécénat d'entreprise ». L'Admical organise aussi des formations, des séminaires et des « petits déjeuners » sur les mêmes sujets que l'AFF. En aout 2013 elle affichait comme « membres » : 115 « fondations créées par des entreprises » et 76 « porteurs de projets » (établissements publics, fondations, associations et ONG).
- **IMS- Entreprendre pour la Cité** représente les fondations d'entreprises et promeut surtout la RSE mais aussi le mécénat social[624]. Elles a 5 représentations en France. On retrouve parmi ses 230 entreprises adhérentes, les plus grandes entreprises françaises.

Ces organisations semblent plutôt bien connectées entre elles et travaillent aussi en partenariat avec des organisations internationales[625].

Les professionnels peuvent enfin s'appuyer sur des centres d'études et de recherche qui leur apportent une analyse des tendances[626], des organismes de labellisation (voir chapitre 5.3.5, p. 227), ainsi que

marché de 1 M€ de CA en France environ), conseils aux entreprises, fundraisers en régions (selon nos estimations 2 à 10 consultants par région, et une centaine en Ile de France), etc.

[622] Voir : http://www.fundraisers.fr/page/005263-les-adh%C3%A9rents

[623] Voir aussi note934, p. 301.

[624] Voir : http://www.mecenova.org/

[625] Comme l'European Foundation Center (EFC, http://www.efc.be), The Ressource Alliance (http://www.resource-alliance.org), l'European Fundraising Association (EFA, http://www.efa-net.eu), l'Association of Fundraising Professionals (http://www.afpnet.org), etc.
Pour en savoir plus sur l'European Foundation Center qui correspond au CFF en France voir : Bastien C. 2011 « L'hétéronomie de la philanthropie européenne » p. 155-177 in *Philanthropie et fondations privées : vers une nouvelle gouvernance du social* ?, 2011 *Lien social et politiques* numéro 65 p. 278.
The Ressource Alliance, est une organisation britannique connue pour organiser chaque année en Hollande, l'International Fundraising Congress (IFC), le rendez-vous mondial des fundraisers.

[626] Comme le CerPhi (http://www.cerphi.org, SA dirigé par A. Vaccaro, déjà Cité), l'Observatoire de la Fondation de France, ou Recherches et Solidarités (http://www.recherches-solidarites.org, association codirigée par Jacques Malet).

sur des *think tanks*[627], des revues[628], ou encore des salons[629] spécialisés dans le mécénat ou la philanthropie en général.

Le milieu des professionnels du fundraising semble fonctionner via des réseaux interpersonnels assez fermés. Il y a très peu d'appel à concurrence (à part bien sûr pour les marchés publics, …et encore !). Les OIG, et notamment les plus importantes, travaillent avec un petit nombre d'agences qu'elles connaissent. En conséquence, les 5 grandes agences de conseils ont une **position centrale dans la diffusion et circulation des « bonnes » pratiques de collecte**.

La **formation** semble être un enjeu majeur, probablement parce qu'elle est le moyen privilégié d'affirmer des compétences et d'accéder au produit « star » (cf. matrice BCG) de ce métier : le conseil. Sur ce domaine particulier une situation de **concurrence** semble opposer l'AFF (proche des consultants auprès des OIG)) et l'Admical (proche des conseillers des entreprises mécènes). Aux côtés des 5 grandes agences citées en note, certaines agences sont parvenues à être reconnues pour une spécialité rare ou pointue (statistique, études, *street-fundraising*, ..)

Comme l'avait décrit Sylvain Lefèvre (2008, p. 146 et 162), nous avons constaté un **important roulement de ces professionnels entre grandes OIG et agences de conseils** (aller-retour entre postes de consultants et postes « terrains » au sein des OIG), ou entre postes similaires au sein d'OIG « concurrentes »[630]. La professionnalisation dans le conseil en fundraising semble se bâtir sur le terrain[631]. Les professionnels revendiquent détenir un savoir-faire opérationnel de « **faiseur** » très concret et pragmatique (les « trucs », les ficelles, les méthodes, les outils, etc.). Cette caractéristique brouille les frontières entre consultants professionnels et professionnels de la collecte au sein des OIG. Les **consultants se présentent** comme faisant le **même métier que ceux qu'ils se représentent comme leurs *alter ego* en OIG** (l'inverse n'est néanmoins pas vrai). Le consultant revendique une position de collecteur de fonds **« dans » l'OIG,** et non pas une position d'observateur critique extérieur comme dans d'autres métiers du conseil.

Un milieu assez fermé, des formations basées sur le partage d'expériences animées par les grandes agences au côté de leurs clients responsables de la collecte des grandes OIG, ainsi que des aller-retour entre consulting et postes opérationnels privilégient ainsi une diffusion de pratiques et savoir-faire tournant au sein d'un **milieu d' « initiés »** où la figure du « gourou », qui « parvient à collecter des millions » (on ne sait comment), n'est jamais loin.

Au final cependant, selon nos observations, il nous semble que les professionnels du fundraising concentrent leurs apports sur la préparation amont de la rencontre entre OIG et organisations mécènes (prospection, qualification, *datamining*, enquête, préparation de support d'entretien) et travaillent essentiellement, de fait, qu'avec les grands acteurs du marché (ONG, grands musées, et plus récemment les EPSCP) qui ont, ou souhaitent, développer une stratégie, **et** sont disposés à investir en

[627] Fiducie Philanthropique, Cercle International des Philanthropes, etc.

[628] Youphil, Fundraizine (AFF), Entreprises et mécénat (Admical), etc.

[629] le « salon des solidarités » (http://www.salondessolidarites.org/accueil), les « forum des associations et fondations » organisés par la Fondation de France, ou le mort-né « salon du mécénat » à Lyon qui n'attira pas grand monde (voir : http://www.acteursdeleconomie.com/archives/act77 p. 62-dossier-mecenat-fiasco-salon-mecenat-2008.pdf).

[630] Il ne s'agit pas ici d'une concurrence pour la cause (car chaque cause semble singulière) mais sur les ressources qu'il s'agit de collecter.

[631] Ainsi, de nombreux professionnels du conseil semblent avoir été chargés de la collecte dans une association ou avoir été apporteurs d'affaires dans une grande agence de conseils.

conseils et formations. Ces professionnels sont par contre peu présents (parfois en position d'observateurs), et le plus souvent **absents, au moment de la rencontre** effective entre l'OIG et l'organisation mécène qu'elle sollicite. Néanmoins, en tant qu'observateurs, ces acteurs sont des **témoins privilégiés** de ce qui fait qu'un accord est jugé bien ajusté.

4.1.4 Conclusions sur les acteurs de la construction de l'accord de mécénat

Nos analyses des acteurs participant à la rencontre ont montré que l'accord mécène ne se noue pas seulement entre les « dirigeants » des organisation mais aussi entre **personnalités légitimes pour engager leurs organisations** respectives. C'est en tant que tel que le **dirigeant** de l'organisation (et notamment la figure du « chef d'entreprise » dans les organisations marchandes) apparait comme la figure la plus légitime pour engager l'organisation mécène. Son interlocuteur dans l'OIG est le « **porteur de projet** ».

Chez les acteurs engagés dans la construction d'un accord mécène, nous avons constaté une position ambigüe entre **l'intérieur et l'extérieur** de l'organisation, ainsi qu'entre **engagement intime et compétence professionnelle**. Cela nous a semblé particulièrement visible chez les acteurs qui portent le projet en direct, ou « par délégation ». Chez ces deux types d'acteurs, nous avons observé des glissements autour des notions de « collecte » et « fundraising ». Ainsi, par exemple, les consultants se désignent comme des « fundraisers » de terrain, qui « collectent » personnellement les fonds pour les projets sur lesquels ils sont missionnés (alors qu'ils ne font en général qu'organiser cette collecte), alors même que de nombreux porteurs de projet dans les OIG (qui collectent effectivement des fonds) rejettent pour eux-mêmes les désignations de « fundraiser » ou de « collecteur »[632]. De même, faut-il assimiler un ambassadeur de plusieurs causes (donc, extérieur à chacune des OIG qu'il représente) à un porteur de projet, ou plutôt à un professionnel de la collecte ?

Afin de prendre en compte de possibles différences de point de vue, notamment sur les questions de l'engagement[633], il nous a semblé important de trouver un moyen clair de **sortir de cette ambiguïté** afin de **différencier clairement ces profils**. Au-delà des « donateurs » (1) et des « collecteurs de fonds qui agissent pour le compte de leur organisation » (2), nous avons donc créé une catégorie d'« accompagnateurs qui agissent pour le compte d'une organisation différente de la leur ». Dans cette catégorie nous avons placé les intermédiaires dont les consultants en fundraising (3). Nous avons enfin ajouté une quatrième catégorie (l'« observateurs »)(4) pour distinguer tous les professionnels de la philanthropie qui, en étant au plus près des fundraisers, mécènes, et facilitateurs, sont des observateurs et des acteurs de la diffusion des pratiques philanthropiques. Il s'agit des salariés d'associations de promotion du mécénat (Admical) ou d'association de représentation et de formation des professionnels du fundraising (AFF), des correspondants « mécénat » d'interprofessions (notaires, experts comptables, etc.), de réseaux consulaires (CCI) ou de grandes entreprises (BNP Paribas Wealth Management, Barclays Wealth Management, AXA, etc.), et enfin des chercheurs (chaire « philanthropie » de l'ESSEC, etc.), ou encore de fonctionnaires de l'Etat (MCC, MEDDE, ..) ou territoriaux (DRAC et DREAL), etc. Afin de pouvoir identifier des différences de posture, nous avons

[632] Nous avons vu, que selon Lefèvre (2008), les métiers liés à la collecte de fonds en OIG, portent les « stigmates » du « sale boulot » (ou du moins, comme nous l'avons constaté, d'un travail jugé difficile, aléatoire et peu gratifiant).

[633] Par exemple, le professionnel de la collecte de fonds, (qui forme, élabore des outils et participe (éventuellement) aux réunions d'une organisation souhaitant collecter des fonds) nous a semblé avoir potentiellement un engagement moindre que le porteur de projet, responsable ou salarié d'une organisation, qui porte une cause pour laquelle il cherche des financements.

donc proposé de distinguer 4 activités possibles : **donateurs**, **collecteurs** pour sa propre organisation, **accompagnateurs** de collecte de fonds pour une ou plusieurs organisations auxquels ils n'appartiennent pas et enfin **observateurs**, qui suivent des projets de collecte sans y être impliqués.

Nous avons vu que dans le mécénat, la notion d'engagement est centrale. Elle est aussi multiforme. Nos observations ont montré qu'il était possible (et même fréquent) d'être **à la fois** donateur, accompagnateur, observateur et collecteur. Par exemple un chef d'entreprise peut être mécène mais aussi aider à collecter des fonds pour une organisation pour laquelle il s'est engagé. Souvent très impliqué dans des réseaux, les dirigeants d'entreprise sont souvent sollicités pour faciliter la collecte de fonds auprès de leurs relations. Un fonctionnaire du Ministère la Culture chargé de suivre des projets de mécénat peut, à titre personnel, collecter des fonds pour une association dont il est président. De même, la grande majorité des collecteurs sont aussi des donateurs et ils n'hésitent pas à l'occasion à conseiller (donc en tant qu'accompagnateurs) une relation souhaitant soutenir une cause qui n'est pas la leur. Il faudra donc, lors de notre recueil des données, pour chaque individu, demander de se positionner selon une **activité principale** (activité correspondant en général à celle qui lui est attribuée par l'organisation qui l'emploie) et une **activité secondaire** (activité menée dans un cadre privé, par exemple).

4.2 Le point de vue des acteurs

Nous avons présenté les différents acteurs impliqués dans la construction d'un accord mécène et identifié le porteur de projet et le chef d'entreprise comme étant les **acteurs principaux de la rencontre**. Les étapes de construction d'un accord peuvent être regardées soit 1/ du point de vue d'une entreprise qui, par exemple, désire soutenir un projet impliquant pour ses salariés, soit 2/ du point de vue d'une organisation qui cherche à financer un projet.

Nous avons vu cependant, lors de l'élaboration de notre modèle que la position respective des OIG et des organisations mécènes **n'est pas symétrique** (cf. Partie 1 : Partie I : Chapitre 1 : 2.2, p.49)**.** Du côté de l'organisation mécène, le don n'a pas la légitimité d'un investissement, il implique un appauvrissement (tout au moins formel et apparent) du donateur et sort par ailleurs le plus souvent de l'objet social de l'organisation donatrice, en particulier si celle-ci est une entreprise du secteur marchand. Nous avons vu que, **difficilement justifiable** économiquement, le don a cependant un intérêt subtil susceptible de contribuer au développement de l'entreprise (communication, RH, etc.). Dans ce contexte nous avons vu que le don était porté par le dirigeant de l'organisation mécène. A l'opposé, pour l'OIG bénéficiaire, le mécénat est une ressource financière dont dépend souvent la survie de l'OIG. Obtenir cette ressource est donc **au cœur même de l'activité** de l'OIG.

Les intérêts des acteurs étant *a priori* de nature différente, il nous faut donc aller sur le terrain pour **préciser le point de vue** de ces deux acteurs, afin d'élaborer les situations réalistes qui nous permettront d'interroger des experts sur la **justesse des actions de mécénat**.

Sur le terrain nous avons pu observer que le donateur et le bénéficiaire ont bien deux approches distinctes reflétant cette asymétrie.

Les **organisations mécènes** sont dans une logique d'accueil et d'écoute des projets qui leur sont proposés. Les sollicitation d'engagement sont souvent issues de l'extérieur de l'organisation et nécessitent une **intermédiation** : l'implication à titre personnel du dirigeant de l'organisation mécène (chef d'entreprise par exemple), d'un salarié influent (un cadre de direction par exemple), ou d'un petit

groupe de salariés qui va « convaincre la direction » de soutenir un projet. La décision de s'engager se situe à **la marge des processus décisionnels habituels** de l'entreprise. C'est une démarche faiblement justifiée, qui mobilise peu la rationalité décisionnelle. Elle est peu cadrée. Dans ces conditions, les éventuels axes d'actions affichés paraissent d'abord correspondre à un outil de description et de lisibilité des actions menées, plutôt que l'illustration d'une véritable stratégie. Cette décision est toujours **flexible** et **relative**, éminemment **subjective**. Même dans les fondations ayant affiché des axes d'action (comme par exemple l'autisme pour la fondation Orange), de nombreux projets sont soutenus en dehors de ceux-ci, sur simple décision des dirigeants[634]. Ainsi, par exemple aux axes (souvent multiples) affichés par une fondation d'entreprise, il faut ajouter toutes les actions « corporate » menées en direct par l'organisation mère, et toutes les actions décidées sur le terrain directement par les dirigeants des filiales, par exemple dans chaque région et chaque pays où est implantée la société (voir le cas de la société Total par exemple). Les motivations des organisations mécènes sont par conséquent très diverses, souvent immatérielles, vagues et difficiles à quantifier. Ainsi, ces objectifs semblent faire rarement (jamais d'après nos observations) l'objet d'une mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord[635]. Il semble ainsi légitime, dès lors, de se demander si les motivations ne sont pas en fait des **justifications élaborées *a posteriori***[636] de la décision de soutenir un projet d'OIG. La situation des organisations mécènes peut être qualifiée de **réactive**.

Les OIG recherchent *a contrario* activement un financement pour leur activité existante, à venir, ou dans le cadre d'un projet spécifique. Lorsque l'OIG est dans une démarche exploratoire vers ce type de financement, le financement recherché est souvent ponctuel. Néanmoins dans la grande majorité des cas d'OIG sollicitant du mécénat que nous observés, cette démarche s'inscrit plutôt dans une **logique de financement durable**. Aussi, même si cette démarche est rarement exprimée comme une diversification des ressources financières (dans les OIG, c'est la nature du projet ou l'activité, c'est-à-dire « la cause », qui semble centrale, pas le financement), il s'agit bien d'une **décision stratégique**. Cette décision n'est pas celle d'un dirigeant de l'OIG, elle mobilise l'ensemble de l'organisation (dirigeant, salariés et membres bénévoles) et s'étend à des parties prenantes externes (sympathisants, ambassadeurs, etc.).

La démarche de mécénat semble donc d'abord être **à l'initiative de l'OIG,** et l'accord de mécénat apparait comme étant le plus souvent **la conséquence d'une sollicitation** active de la part de l'OIG. Par ailleurs toutes les OIG ont au moins une **motivation en commun** (le financement de leurs activités) alors que les motivations des mécènes sont multiples et couvrent de nombreux domaines. De plus, le mécénat est **au cœur du fonctionnement** de l'OIG alors qu'il est une activité périphérique et optionnelle chez le mécène. Enfin, le mécénat est une **activité stratégique** susceptible d'agir sur les ressources de l'OIG (et donc sur sa capacité d'action) alors que, pour l'entreprise, il s'agit d'un « appauvrissement » qu'il faut justifier et qui est perçu comme risqué[637]. Cette asymétrie se concrétise

[634] Jérôme A., communication personnelle (9/7/2013), voir aussi chapitre Partie II : Chapitre 1 : 4.1.2, p. 190

[635] Voir à ce sujet notre chapitre sur la *venture philanthropy* qui prône la mise en place d'indicateurs et sur la philanthropie « européenne » qui considère qu'il vaut mieux rester à distance et faire confiance à l'OIG.

[636] Voir à ce sujet le travail de Alfred Schütz sur les « motifs parce-que » (*because motive*) (1998, p. 56).
Ainsi que Gabriel et Cadiou (2005)
Voir également la Thèse de Catherine Morel (2003) qui met en évidence une **divergence** entre les engagements affichés et les motivations réelles des entreprises mécène dans le domaine culturel.

[637] Nous avons vu que le mécénat devait être justifié et qu'il pourrait être assimilé à un ABS (c'était le cas avant 1987, voir p. 39 et suivantes) s'il n'était encadré par des lois spécifiques. Nous avons observé que les entreprises redoutaient par ailleurs de devoir passer du temps à un contrôle fiscal si elles souhaitaient bénéficier des avantages fiscaux lié au mécénat.

du point de vue économique puisque le conseil en mécénat aux entreprises est assez peu développé en France (une seule agence semble réellement très pointue sur ce marché), alors qu'il existe un **véritable secteur économique du conseil aux OIG**.

L'OIG nous parait donc être en France l'acteur principal de cet accord. Pour aborder le processus de la construction d'un accord entre OIG et organisation mécène, et construire les situations de mécénat qui seront soumises aux experts, nous prendrons donc de préférence **le point de vue d'une OIG qui sollicite la générosité d'une organisation mécène**.

4.3 Description des étapes de la rencontre

Pour étudier la construction d'un accord mécène, nous avons choisi de nous concentrer sur la rencontre, fortuite ou provoquée, entre une OIG et une organisation mécène (excluant notamment les sollicitations sous forme de « dossier » et les pratiques de marketing direct). Nous avons caractérisé cette **rencontre** comme étant celle du **porteur de projet de l'OIG avec le dirigeant de l'organisation mécène**. Enfin, nous avons choisi de privilégier le point de vue de l'OIG : celle d'une sollicitation de financement. Cette situation (qui correspond aussi à celle du fundraising auprès des grands donateurs[638]) nous parait en effet la plus intéressante pour étudier comment est jugée la « justesse » d'un accord mécène. Pour **identifier les situations clés** de la construction d'un accord, nous allons étudier maintenant comment se déroule cette rencontre sur le terrain.

4.3.1 Le cycle de la sollicitation

Les professionnels du fundraising ont identifié plusieurs phases dans la sollicitation de dons:

- une phase de « ***cultivation*** » auprès du donateur qui correspond à la création ou au développement d'un lien avec l'activité de l'OIG (information sur les projets de l'OIG, sur l'importance de la cause défendue, etc.),
- une phase de « ***solicitation*** » qui correspond à la demande d'un soutien et qui est la concrétisation de l'identification d'une possibilité de donner (capacité financière) et d'un intérêt pour la cause (par exemple, en lien avec un projet d'implantation géographique ou la construction d'un nouvel établissement, etc.),
- une phase de « ***stewardship*** » qui correspond à toutes les obligations qui incombent à l'OIG en retour du soutien reçu : remerciement, éventuelles contreparties matérielles, rapport sur l'utilisation des dons, etc.

Les retours (*stewardship*) fidélisent le donateur et permettent à l'OIG de continuer à entretenir et développer le lien (*cultivation*) en vue d'une nouvelle sollicitation (« *solicitation »*). Il s'agit donc d'un processus dynamique formant une « **roue de la sollicitation** »[639] qui est représentée généralement ainsi en anglais :

[638] La forme de sollicitation retenues ici correspond également à celle des grands donateurs (« *major donors* ») qui, bien qu'en petit nombre, contribuent à l'essentiel des dons collectés, (cf. « Pyramide des dons », p. 168). Aussi nous pensons que nos travaux sur le mécénat contribueront également à l'étude de cette autre cible du fundraising.

[639] « *Stewardship Circle* » ou « *Donor Circle* »

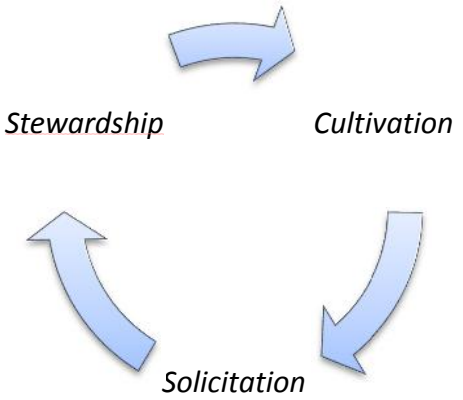

Figure 28 : Roue de la sollicitation ou « *Donor Circle* »(3 étapes)

Autres « roues de la sollicitation »

Une version plus détaillée en 5 ou 7 étapes permet d'insister sur des étapes intermédiaires importantes comme l'étape « *ask* » pour pointer l'importance d'une demande claire et précise (chiffrée), et l'étape d'« identification » pour illustrer l'importance d'une préparation en amont permettant d'identifier les leviers de mobilisation des mécènes (identification du triptyque lien/intérêt/capacité)

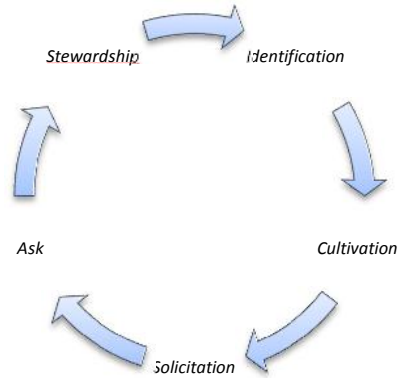

Figure 29 : Roue de la sollicitation (5 étapes)

Le « *Seven Moves Management* » [640] est encore plus détaillé et fait apparaître 2 étapes supplémentaires avant l'étape de « cultivation »:

- « ***Research*** » correspond à la recherche de mécènes potentiels (prospection).
- « ***Strategy*** » correspond à la stratégie d'approche du donateur (argumentaire, choix du bon solliciteur, meilleur lieu et moment de la demande).
- les phases « solicitation » et « *Ask* » sont redécoupées en « ***Proposal*** » + « ***Negotiation/Agreement*** »

[640] « *Seven moves management cycle* » source : Mary Towchik: « The seven stages of moves management – proposal tab (general status field) », The Cambridge School of Weston, May 2005.

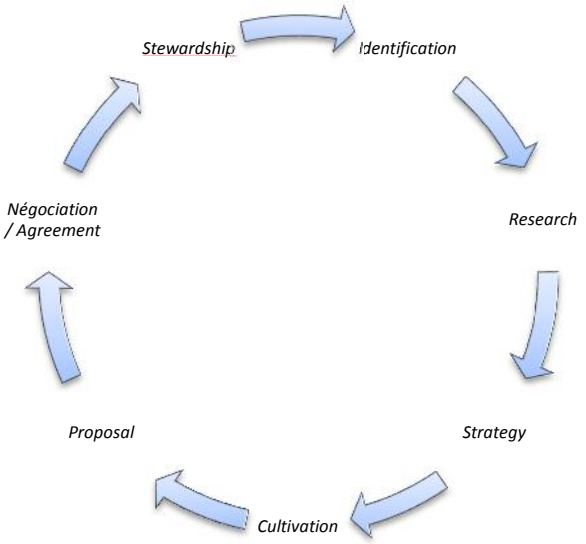

Figure 30 : Roue de la sollicitation (7 étapes) ou « *Seven moves management* »

Les roues de la sollicitation sont des outils pratiques permettant d'illustrer les étapes importantes de la collecte de fonds. Ils sont **destinés à des opérationnels** de la collecte (bénévoles, etc.) et supposent qu'un projet ait été préalablement choisi, délimité et détaillé par l'OIG. Il nous faut donc compléter les phases identifiées dans cet outil pour tenir compte de la **démarche stratégique** préalable à toute démarche de fundraising mise en place par l'OIG.

4.3.2 Elaboration et présentation des projets en vue de solliciter du mécénat

Pour arriver à collecter des dons durablement année après année, le cycle est répété dans le temps. Les premiers cycles toucheront le cercle des donateurs les plus proches de l'OIG. Il faudra ensuite élargir ce premier cercle de donateurs et « recruter » de nouveau donateurs.

Pour cibler les donateurs aux plus hauts potentiels, les OIG tentent d'identifier **3 caractéristiques fondamentales**.

1/ L'organisation mécène a **un lien** avec la cause portée (ou représentée) par l'OIG. Ce degré de proximité peut être direct (un savoir-faire proche ou partagé[641], une proximité géographique, des liens historiques ou familiaux, un intermédiaire qui fait le lien) ou indirect (conceptuel, symbolique, etc.[642]).

2/ L'organisation mécène a **un intérêt** à donner. Cela peut être la promotion d'une idéologie (le soutien à l'initiative individuelle[643]), une stratégie d'affichage auprès d'une population particulière (soutien des grandes écoles d'ingénieurs), l'anticipation d'éventuels futurs problèmes de l'entreprise (financement de projets environnementaux, etc.). Nous avons vu que cet intérêt pouvait être conscient ou non mais qu'il n'est pas exprimé (en tout cas pas précisément)[644].

[641] L'innovation par exemple entre une société *high tech* et des artistes très innovants.

[642] Par exemple, une marque de cosmétique dont le nom et le logo font référence à une déesse égyptienne vis à vis de la recherche en égyptologie, La Poste avec une boutique d'écriture, etc.

[643] Voir les entrepreneurs de morale p. 66 et suivantes.

[644] On ne donne pas pour obtenir quelque chose en retour, sinon cela revient à acheter cette chose. Voir p. 17 et suivantes

3/ L'organisation mécène dispose **des ressources** nécessaires (une capacité financière, des produits ou des savoir-faire, du temps salarié) ainsi qu'une situation favorable au don (ne pas être en situation de conflit avec ses salariés, par exemple).

Ces 3 caractéristiques, combinées entre elles, forment le **cœur de cible** des donateurs sollicités par les OIG.

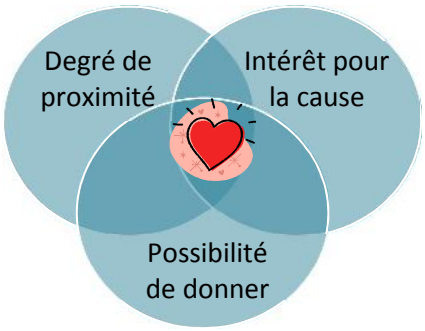

Figure 31 : Triptyque du donateur

Pour convaincre les organisations mécènes, les OIG élaborent des projets correspondant à leur « cause » et mobilisent un potentiel de collecte (cf. Partie I : Chapitre 1 : 2.3.3, p. 80).

Les OIG doivent ensuite identifier les donateurs qui correspondent à ces projets et donc réfléchir à la présentation de ces derniers et au mode d'intervention du mécène afin de maximiser les liens perçus, l'intérêt ressenti ainsi que les ressources qu'il est justifiable d'allouer à ceux-ci. Pour cela les caractéristiques du projet sont **testées** auprès de donateurs les plus proches de l'OIG[645]. Cette phase du fundraising est appelée « **phase silencieuse** » par les professionnels. Elle procède par contact direct, préalablement à toute annonce d'un projet de collecte de fonds. Elle consiste à aller à la rencontre d'un petit nombre de mécènes choisis pour leur présenter le projet. La phase silencieuse va permettre de déterminer les contours du projet, d'en préciser les contreparties qu'il serait possible de donner en retour du soutien obtenu, et d'élaborer un objectif de collecte à la fois réaliste, ambitieux et accessible.

Il faut donc ajouter au cycle de sollicitations **une étape amont de réflexion stratégique** permettant d'élaborer des projets et une **étape de réflexion opérationnelle préalable à la rencontre** permettant de déterminer le meilleur moment pour la rencontre, et d'anticiper les contreparties et retours qu'il seraient éventuellement possible d'offrir à l'organisation qui sera rencontrée.

4.3.3 Les Etapes de construction d'un accord

Suite à nos observations des pratiques professionnelles, nous proposons 2 étapes nouvelles permettant de tenir compte 1/de **l'élaboration du projet** (approche de type marketing stratégique) et 2/ de **l'adaptation du projet** et de ses éventuelles contreparties en fonction du mécène sollicité

[645] Ce premier cercle des donateurs est constitué des organisations mécènes les plus proches de l'OIG, qui ont des liens bien identifiés, des ressources disponibles et un intérêt pour la cause portée par l'OIG. Dans un Centre de Recherche universitaire on trouvera par exemple des entreprises ayant déjà signé des contrats de recherche ; dans une Grande Ecole on trouvera des chefs d'entreprises ayant fait leurs études dans cette école ; et dans une association de proximité on trouvera par exemple des entreprises de la commune, etc. Le premier cercle peut être comparé au « *love money* » du *seed capital*.

(marketing opérationnel). Ces deux étapes ne sont généralement pas visibles pour les bénévoles et ambassadeurs sur le terrain. Elles sont assurées par la direction de l'OIG.

Au final nous proposons donc de modéliser le fundraising par un **cycle en 6 étapes** découpé comme suit :

1. Une étape de **choix stratégique** (nouvelle étape). Cette phase de préparation permet d'analyser les atouts et faiblesses de l'OIG et d'identifier les projets et leur potentiel de collecte de fonds. Elle consiste à :

    a. cerner les missions de l'OIG, ses projets passés sur lesquels reposent sa légitimité, mais aussi en cours et à venir et qui incarnent sa vision, etc. ;

    b. valider la motivation des salariés et bénévoles, faire le point sur les compétences des uns et des autres, constituer une équipe projet, faire un *benchmark* sur les pratiques de collectes des autres OIG[646], identifier d'éventuelles formations nécessaires, etc. ;

    c. vérifier la viabilité du modèle économique[647] choisi pour permettre de financer dans la durée le projet ou la cause, estimations des montants nécessaires et du type de ressource à mobiliser (AGP, grands donateurs, legs, mécénat, etc.), mise en perspective et évolutions à prévoir ;

    d. analyser l'environnement de l'OIG : activités des autres OIG, popularité, résonnance dans la Société et actualité de la cause soutenue[648], validation des soutiens institutionnels, etc.

    Cette étape correspond à une approche de type marketing stratégique. Elle permet d'identifier un ou des projets finançables par du mécénat. Elle n'est cependant pas toujours perçue comme telle et est souvent réalisée de manière informelle[649]. Dans la plupart des cas observés, l'OIG semble prendre peu de temps et de recul pour cette phase qui est très rarement formalisée s'il n'y a pas intervention d'une personne externe à l'OIG (stagiaires, consultants[650], etc.) alors qu'elle semble être essentielle à la réussite de la collecte de fonds.

2. **Identification** d'une organisation ayant un lien avec l'OIG (mécènes dont un établissement ou le siège social est sur le territoire de l'OIG, entreprises ayant un contrat de recherche en cours

[646] Voir à ce sujet les observations de Lefèvre 2008, p. 146 sur le *turn-over* des chargés de collecte à la direction des grandes OIG AGP et leurs techniques de veille sur les pratiques de leur « concurrents » (techniques que nous avons également mis en œuvre dans le cadre de nos recherches)

[647] Nous avons vu que le modèle économique des OIG mobilise des ressources plurielles. Il repose sur des subventions, la vente de bien produit et services, et des libéralités. Le terme de modèle économique (ou « *business model »)* n'est jamais utilisé par les OIG mais il nous semble correspondre aux pratiques des OIG. Exemple 1 : organisation régulière d'une vente aux enchères d'œuvre d'artiste qui sont ensuite payées par l'OIG ; Exemple 2 : organiser un événement sportif annuel en faveur de l'enfance défavorisée, sponsorisé par des marques locales ; Exemple 3 : obtenir des dons de jeans d'une marque de jeans connue, faire porter ces jeans par des célébrités puis vendre aux enchères ces jeans afin de récolter des dons pour la cause. Exemple 4 : recours à des solutions de type microDon, Exemple 5 : organisation chaque année de concert dans le cadre de campagne d'appel public à la générosité avec des artistes payés au cachet….

[648] Pollution, canicule, ouragans …, agression homophobe, …

[649] Probablement parce qu'elle est identifiée au « sale boulot » caractérisé par Sylvain Lefèvre (2008)

[650] Cette réflexion peut s'appuyer sur des outils techniques utilisés en marketing, comme les matrices SWOT par exemple (pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces)). Il s'agit d'une matrice à deux entrées mettant en vis-à-vis les opportunités et menaces de l'environnement et les atouts et faiblesses de la structure.

avec l'université, etc.), identification d'une cible (cf. le triptyque p. 201), qualification de prospects mécènes. Eventuels segmentation et *scoring*[651] si le nombre de mécène potentiel est important (« *identification* »).

3. Développement d'un **lien** (information sur les missions de l'OIG, ses actions, ses résultats) Cela peut se faire lors d'une rencontre directe, par des petits cadeaux, un magazine, des courriers réguliers, etc.) (« *cultivation* »).

4. **Présentation du projet** (nouvelle étape, correspondant à l'étape « *proposal* » enrichie d'une approche marketing) que l'on peut assimiler à une approche de type marketing opérationnel correspondant au modèle des « 4P »[652] du marketing mix et que nous proposons de retranscrire en 4 points (4C) adapté à l'échange non monétaire :

    a. la Cause (description du projet, son importance, la vision[653]),

    b. les Contre-dons possibles en regard du montant proposé (segmentation de l'échelle des dons[654], contreparties[655] symboliques et tangibles associées à chaque niveau de don, exclusivités ou non, possibilité de fléchages ou non),

    c. les Canaux (les canaux de sollicitation choisis compte tenu de la cible visée[656]),

    d. la Communication (permettant de faire connaître l'OIG, son savoir-faire et ses missions, ou la cause qu'elle défend[657], etc.).

5. **Demande** d'un soutien : sollicitation d'un rendez-vous (éventuellement par l'intermédiation d'une personne relais), réponses à la question des éventuelles contreparties, rédaction éventuelle d'une convention de mécénat (« *ask, negotiation/proposal* »), discussions concernant les montants, les délais, ….

6. Remerciements, gestion des éventuelles contreparties, suivi des dons, remise de rapports d'étapes et d'un rapport final sur l'utilisation des dons (« *stewardship* »).

[651] Le *scoring* est une technique permettant d'attribuer une note correspondant à un potentiel de don en faveur de l'OIG. Plus un donateur potentiel a un score élevé, plus il est important de prendre contact avec lui.

[652] Voir note 242.

[653] Etats des lieux, enjeux, … déclinaison en projet concrets, co-construction d'un projet avec quelques mécènes, choix de projets et/ou d'axes d'action.

[654] Voir Partie II : Chapitre 1 : 5.2, p. 211.

[655] Voir Partie II : Chapitre 1 : 5.5, p. 234.

[656] Qui envoyer (porteur de projet, bénévole, bénéficiaire, grand chercheur, président d'université, personnalité du showbiz) ? A quelle occasion (privée, professionnelle, sociale : lors d'un événement par exemple) ? Avec ou sans l'accompagnement d'un intermédiaire ? En direct ou via la fondation de l'entreprise par exemple ?, etc.

[657] Supports de présentation du projet (dossier, plaquette, PréAO,…), événements de sollicitation, mobilisation d'intermédiaires (recommandation, implication d'un collectif reconnu par le mécène : club service, association d'amis du musée, …), etc.

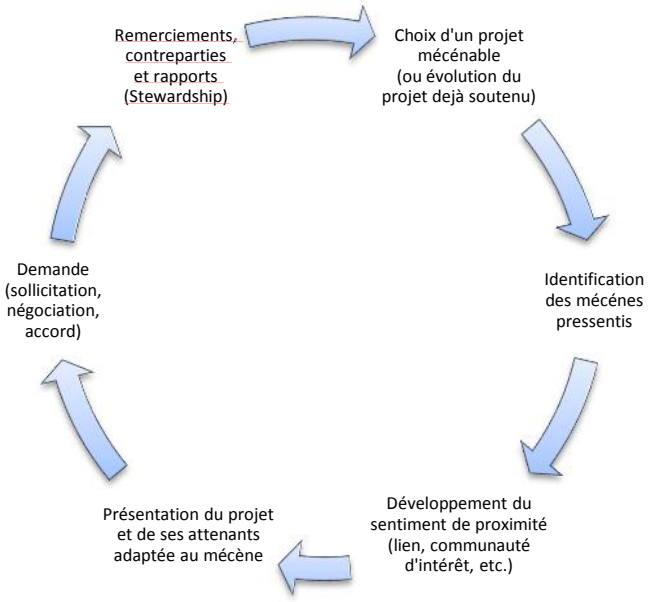

Figure 32 : Proposition de cycle de sollicitation de la générosité[658]

4.4 Types de biens échangés (Quoi)

Nous avons vu quels étaient les acteurs construisant l'accord de mécénat et quelles étapes suivait une OIG sollicitant la générosité d'une organisation mécène. Afin de compléter notre connaissance des situations de mécénat pour proposer des situations au jugement des experts, il nous faut aborder la nature des biens échangés.

4.4.1 Les choses données par les organisations mécènes

L'apport des organisations mécènes est **tout à fait clair**. Il répond aux sollicitations des OIG et permet de leur apporter avant tout des financements pour financer leurs activités (cf. Partie I : Chapitre 1 : 2.2, p. 49).

Nos observations sur le terrain confirment[659 & 660] que c'est avant tout du **mécénat en numéraire** qui est sollicité, puis du mécénat en nature, et enfin en compétence. Les dons en numéraire semblent avant tout appréciés car ils sont plus faciles à utiliser. Les dons en nature et en compétence semblent plus souvent sollicités pour des besoins précis ou dans un contexte de proximité (prêt d'un véhicule, d'une salle, de matériel).

Nous avons observé cependant que, globalement, (nous avons eu la chance d'étudier une région entière de façon quasi exhaustive[661]), l**es dons en nature et en compétences obtenus** représentent

[658] Comme nous l'avions proposé précédemment (cf. p. 197), dans cette présentation, le « mécène » peut tout à fait être remplacé par un « grand donateur ». A ce niveau de généralisation, nous n'avons pas observé de différence fondamentale entre ces deux types de donateurs.

[659] Beverley Thompson (2005, p. 6) avait déjà noté que: « nos discussions avec la plupart des organisations indiquent que les dons en numéraire sont préférés parce qu'ils apportent une totale flexibilité sur la manière d'utiliser les fonds, payer des salaires aux artistes, effectuer de la maintenance sur des infrastructures, financer des expositions, etc. [659]».

[660] Des études de l'Admical (2010, 2012, 2014), bien que biaisées par le choix variable de l'échantillonnage (cf. 13, p. 2 et Admical, 2014) confirment ces observations de terrain : 81% en 2014 (73% en 2012 et 83% en 2010) des dons d'entreprises seraient versés en numéraire ; 33% en 2014 et 2012 (36%en 2010) le seraient en nature ; et enfin 15% en 2014 (contre 11% en 2012 et 21% en 2010) en compétence.

[661] Voir note 457 et 458, p. 141.

souvent des **sommes plus importantes** que ce qui aurait pu être collecté en numéraire, notamment auprès des TPE. Ils sont dès lors appréciés par les OIG qui souhaitent mettre en avant des montants de collecte importants auprès des entreprises[662]. Cette forme de don semble par ailleurs plus facile à mobiliser auprès des organisations mécènes. Nos observations suggèrent que ce serait parce que le don en nature ou en compétence **demande un moindre engagement financier**[663] de la part du mécène : coûts marginaux[664], biens valorisés à leur valeur de stock[665], biens de peu de valeur (ou risquant de perdre bientôt toute valeur[666]), ou ressources non utilisées ou sous utilisées[667]. Nous avons également observé plusieurs cas qui laissent supposer que le don de moyens en nature ou de compétences techniques est un moyen **permettant d'influer les choix des OIG** (de la politique achat aux causes soutenues). Ainsi par exemple, le prêt de matériel permet d'affirmer une compétence dans son domaine, de faire se rencontrer les techniciens de l'organisation mécène et les responsables des OIG[668]. Enfin, le don en nature permet aussi à l'organisation mécène **d'accéder à une vitrine pour ses produits** (vins et produits agroalimentaires hauts de gamme, produits de luxe, services bancaires etc.).

Mécénat et « enjeux de vitrine » dans les secteurs bancaire et du luxe

Les enjeux de vitrine semblent particulièrement importants dans le luxe et le secteur bancaire. Ainsi de nombreuses collections d'art prestigieuses (en particulier d'art contemporain) sont détenues par des banques[669]. Ces banques cherchent à faire du mécénat en nature en prêtant gracieusement, tous frais payés[670], ces œuvres à des musées[671]. L'exposition de ces collections (dans les musées mais également en ligne sur des sites dédiées) montre que la banque et ses dirigeants partagent avec leur clientèle fortunée le plaisir de la possession des biens de prestiges et qu'elle possède le « goût » et l'éclectisme[672] qui fait la distinction des classes supérieures. Ces attributs permettent de légitimer auprès de ses clients[673] les activités de « gestion de fortune » qui sont particulièrement rentables. Selon plusieurs Conservateurs interrogés, il semble que ce geste généreux permette également de valoriser les œuvres : la présentation d'une œuvre dans un cadre prestigieux confère à celle-ci une reconnaissance qui influe sur la côte de l'artiste et contribue à valoriser ses œuvres. Le second intérêt est lié au premier. La présentation de ses collections permet en effet à la banque de montrer qu'elle possède une qualité très importante dans le secteur bancaire : la capacité à anticiper et à identifier les placements les plus rentables.

Dans le même esprit (démonstration de goût, valorisation de compétences spécifiques au métier, vente, etc.), les grandes expositions d'art financées, sous forme de mécénat et de partenariat par des entreprises du luxe (Cartier, LVMH), permettent aussi

[662] CCI de Montpellier, communication personnelle de la responsable mécénat.

[663] Il me semble aussi que le fait que les associations soient nombreuses à poser des questions sur les dons en nature alors qu'ils n'en ont pas besoin vient du fait que « nous dépouillons plus facilement nos semblables de biens que d'espèces. Pour résumer, si un billet de 5 € traîne dans une armoire, on aura moins tendance à s'en emparer que s'il s'agit de l'équivalent en blocs de Post-it. » (Ariely, 2008).

[664] Prêt d'un véhicule ou mise à disposition d'une salle qui serait inutilisée sinon.

[665] Dons de bouteilles de vin par exemple et en général de denrées alimentaires.

[666] Bien à la limite de leur autorisation de consommation, cours du marché très bas au moment d'une pointe de production (fruits, par ex.).

[667] Salariés intérimaires en inter contrat, baisse d'activité conjoncturelle de l'entreprise, etc.

[668] Ex. ; prestation *pro bono* dans le domaine du conseil (chez Deloitte, par exemple), ou dans le domaine des sociétés d'équipement dans le domaine du spectacle et de l'événementiel : prêt de tentes, de dispositifs d'éclairage ou encore de sonorisation, par exemple.

[669] Pour en savoir plus : http://www.hebdo.ch/collections_21457_.html et surtout http://www.largeur.com/? p. =2593 : « Si les galeries recherchent des acheteurs potentiels dotés d'un certain pouvoir d'achat, de leur côté, les banques sont en quête de nouvelles fortunes à gérer ».

[670] Les frais, notamment de transport, d'assurance et d'accrochage peuvent s'élever à plusieurs centaines de milliers d'euros. Ils sont pris souvent en charge par la banque.

[671] Communication personnelle de Françoise C., Conservatrice d'un grand musée d'art contemporain de province.

[672] Voir Bourdieu, *La distinction* (1979).

[673] Les filiales dédiées au « *wealth management* » des grandes banques internationales proposent également des offres permettant d'accompagner leurs clients dans leurs projets philanthropiques. Pour en savoir plus lire l'article de Jérôme Porier http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/25/les-banques-privees-orchestrent-la-generosite-de-leurs-clients_1765203_3234.html
La fondation de l'Orangerie a été créée par BNP Paribas Wealth Management. Elle est dirigée par l'ancienne déléguée générale de l'Admical. https://www.secure.bnpparibas.net/banque/portail/particulier/Fiche?type=folder&identifiant=la_Fondation_20120503032454

de valoriser les produits de ces entreprises. C'est particulièrement évident lorsqu'il s'agit d'exposition d'artisanat d'art[674] (joaillerie, sellerie, etc.) avec des prêts de pièces d'art exceptionnelles.

Nous avons observé que les différences entre fundraising en numéraire et en nature se traduisent par des discours différents (présentation du projet, intérêts de l'entreprise, avantages fiscaux, etc.). De même les contreparties souhaitées (voire demandées) par l'organisation mécène ne sont pas les mêmes. Pour l'élaboration de nos situations types, il nous faut donc **choisir une forme de don**.

Compte tenu de son importance (confirmée par les enquêtes ; ainsi, le don en numéraire serait pratiqué par 8 entreprises sur 10 environ selon l'enquête Admical, *ibid.*), nous choisissons donc de **privilégier la sollicitation de dons en numéraire.**

4.4.2 Les « choses » données par les OIG

Les choses données en retour par l'OIG semblent **plus floues.**

En retour de leurs dons, les organisations mécènes espèrent bénéficier d'un certain nombre d'« avantages » (image, implication des salariés, développement de réseaux, etc., cf. p. 62). Nous avons vu que les OIG étaient reconnues porter l'intérêt général et avons montré que cette reconnaissance en faisait des parties prenantes **incontournables** pour concrétiser l'engagement des organisations marchandes en faveur de l'intérêt général (cf. dans notre première partie, le Partie I : Chapitre 1 : 2.2, p. 49). Les OIG apporteraient donc avant tout **une intermédiation** légitime et surtout reconnue **pour agir en faveur de l'intérêt général**.

Dans la construction de l'accord, plusieurs autres éléments tangibles sont apportés par les OIG en retour du soutien de l'organisation mécène. Ainsi, depuis 1999, il est admis que les OIG peuvent contribuer à la construction de ces avantages en **associant le nom des organisations mécènes aux actions qu'elles soutiennent** (cf. p. 40). Dans la pratique, les OIG citent volontiers leurs mécènes (sur leurs supports de communication, lors d'interviews par les médias, etc.) et ne manquent pas de les remercier lorsqu'elles en ont l'occasion (événements, rapports annuels, etc.). Nous avons vu par ailleurs qu'il était également possible aux OIG de prévoir des « **contreparties** » **directes** (limitées à 25% environ du montant des dons, cf. p. 72), en retour des dons perçus.

Certaines OIG, toute chose égale par ailleurs[675], bénéficient cependant de plus de soutien (en nombre et montant) que d'autres. Pourtant, la qualité des retours ne peut faire la différence (dans un premier projet en tout cas) puisqu'ils sont postérieurs à l'engagement. D'autre part, dans les relations entre organisations mécènes et OIG que nous avons observées, il est très rarement fait état de contreparties. Ce sujet est de fait uniquement abordé à la signature de l'accord ou dans les discussions précédant cet

[674] Un journaliste écrit en 2010 « la tendance actuelle en termes de mécénat semble être celle de l'exposition dédiée à l'histoire de l'entreprise plutôt qu'à la donation d'œuvres. L'impact auprès du consommateur-visiteur y est bien plus fort. L'exposition ou **publi-exposition**, comme l'appellent certains historiens d'art dont Jean Clair, permet de réunir un ensemble d'œuvres aux traits communs, toutes les toiles d'un même peintre par exemple, ce qui augmente l'intérêt de venir au musée. De telles expositions posent la question de la frontière entre travail d'artisan et travail d'artiste et constituent aussi une véritable vitrine pour l'entreprise en question. Et cela, Louis Vuitton l'a bien compris pour l'exposition de ses œuvres – ou de ses produits ? » Source : « De la dérive mercantile des musées » publié le 8 novembre 2010, http://e-delit.com/2010/11/08/de-la-derive-mercantile-des-musees/

[675] Les critères principaux permettant de déterminer que deux OIG sont dans une situation comparable, « toute choses égales par ailleurs » sont : la compétence en fundraising, l'activité et le(s) projet(s), le territoire (d'implantation et d'activité) et la volonté d'aller au-devant des entreprises. Nous avons observé plusieurs situations de ce type : universités et facultés (AES par exemple), musées (arts et traditions populaires, par exemple), etc.

accord. Beaucoup d'OIG ne proposent d'ailleurs aucune contrepartie (secteurs social, de l'environnement[676], du handicap, etc.). Des contreparties indiquées dans les conventions ne sont parfois même pas réclamées par les organisations mécènes. Si les retours et contreparties ont leur importance, ce n'est donc ni la qualité des **remerciements** et des retours indirects, ni le volume et la nature des **contreparties** qui fait qu'une OIG est préférée à une autre. Ainsi, nous avons vu que les compétences et l'implication des parties prenantes internes ont leur importance dans le succès des démarches de fundraising de l'OIG ; de même les compétences en **diglossie** et l'élaboration d'une **stratégie** de fundraising sont déterminants pour éviter l'échec des démarches de fundraising. Pour autant, elles ne permettent pas à elles-seules d'expliquer le succès de certaines OIG.

Ces premiers éléments ne permettent donc pas de comprendre **pourquoi une OIG est choisie préférentiellement à une autre** alors qu'elles sont toutes deux dans une situation comparable. Force est de constater que toutes les OIG ne se valent pas.

La littérature professionnelle et les situations observées suggèrent que la **nature du projet** d'intérêt général porté par l'OIG serait essentielle à la concrétisation du soutien. Selon nos observations le projet semble bien en effet au cœur des préoccupations du donateur[677]. Ainsi, dans les OIG proposant potentiellement une infinité de projets possibles (universités), les donateurs sont très attentifs à l'affectation[678] de leurs dons à un projet particulier. Néanmoins, ici encore, la diversité des projets soutenus, qu'ils soient larges (un domaine de recherche, par exemple) ou très précis (telle ou telle dimension de la cause soutenue)[679], n'explique pas pourquoi une organisation mécène choisit une OIG plutôt qu'une autre. Ainsi, par exemple, toutes les universités d'un même territoire (Paris par exemple, mais également Montpellier avec ses 3 universités) proposent peu ou prou les mêmes types de projets (vie du campus, égalité des chances, excellence de la recherche, etc.) mais ne bénéficient pas du tout les mêmes soutiens. Dans certains cas d'ailleurs, il n'y a pas de « projet » : c'est l'OIG elle-même qui est l'objet du don (université, EPCC organisant un festival, etc.).

[676] Voir le Partie II : Chapitre 1 : 1, p. 142.

[677] L'OIG nous est apparue dès lors comme une experte à qui des moyens sont délégués pour réaliser un projet d'intérêt général. Il semble que l'OIG soit attendue sur ce terrain par les garants de l'intérêt général : l'Etat et le grand public. Ainsi selon le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) à propos des comptes de l'institut Pasteur : « une importante partie des dons et legs est affectée aux fonds propres et en nourrit la croissance, au lieu d'être affectée immédiatement aux équipes de recherche, comme la communication de la fondation l'affirme aux donateurs ». Source Rapport IGAS N° RM212-139P « Appel à la générosité publique : contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur - 2009 - 2011 » avril 2013 410pp : (http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article315). Nous notons que l'Institut Pasteur choisit quant à lui un autre point de vue en notant que l'Institut Pasteur est avant tout une organisation « qui produit de la recherche […] et où travaillent 2600 personnes » (Source : http://www.pasteur.fr/ip/resource/filecenter/document/01s-00004m-06d/courrier-igas-21-01-2013.pdf).

[678] Pour l'OIG le périmètre de l'affectation des dons est essentiel. Un « fléchage » trop précis peut avoir de graves conséquences.
Le fléchage trop précis de dons peut s'avérer difficile à gérer notamment pour les activités de recherche qui doivent s'adapter à leur objet de recherche : les méthodes employées peuvent variées, les chercheurs peuvent changer de groupe de recherche, etc. Ainsi par exemple un don fléché sur le travail d'un chercheur en particulier ne pourra pas être utilisé si ce chercheur change d'université.
Voir également la polémique créée par l'appel de Médecins Sans Frontières (MSF) à arrêter les dons 10 jours après le Tsunami survenu dans l'Océan Indien le 26 décembre 2004. 12 milliards d'euros au total avaient été collectés dont 388 millions en France (dont 65M€ de la part des entreprises et 10M€ de la part d'autres OIG). Les 13M€ collectés par MSF avaient été entièrement utilisés dans l'année tandis que 66% des dons collectés (et jusqu'à 85% selon les OIG) étaient restés sur les comptes des OIG. 3 ans après, 3 OIG déclaraient envisager de réexaminer l'éventualité de réaffecter les fonds fin 2009 (Secours populaire), fin 2010 (Secours Catholique) ou « quand les besoins des zones tsunami seront satisfaits » (Croix-Rouge française). (Source : rapport de la Cour des Comptes du 3 janvier 2007 : http://www.ccomptes.fr/content/download/315/2496/version/4/file/RapportTsunami.pdf) L'affectation des dons est souvent discutée par les organisations mécènes à l'occasion de la rédaction d'une convention de mécénat.
Voir notre description de ce dispositif Partie II : Chapitre 1 : 5.6, p. 249.

[679] Par exemple, à l'université de Jérusalem, 90% des dons à l'université sont affectés selon le souhait de leurs donateurs, seuls 10% des dons sont affectés au « développement de l'université ». Source : communication personnelle de la chargée du mécénat de l'université de Jérusalem, séminaire IFFRES, novembre 2009.

Ainsi, intuitivement, les acteurs de terrain interrogés expliquent le succès des OIG « concurrentes » par le **nom de ces OIG** et jamais par leurs choix stratégiques, la compétence de leurs équipes ou la qualité de leurs projets. Ainsi, il est courant d'entendre que « c'est normal que XXX reçoivent des dons car c'est XXX, tout de même, alors que nous, on est juste YYY ». Au-delà des projets proposés et des efforts déployés pour transformer la rencontre en soutien, il semble donc nécessaire de prendre en considération le **capital immatériel de l'OIG**.

Afin de préciser la nature de ce qui est apporté par l'OIG, nous avons émis l'hypothèse que les organisations mécènes « **accédaient** » par leur générosité à un « **capital d'engagement** » détenu par les OIG (cf. p. 90) et que celui-ci s'appuyait sur la légitimation apportée par l'engagement individuel et collectif de ses bénévoles, ambassadeurs et donateurs.

Ainsi, nous avons vu que certaines OIG, à travers la mise à disposition d'une « vitrine » étaient susceptibles d'apporter une valeur ajoutée aux biens et services proposés par l'organisation mécène. Dans le cas des banques et produits de luxe décrit plus haut, cette valeur ajoutée dépend du prestige de l'institution qui porte ce projet : un « grand » musée parisien apportera plus de valeur à une collection ou une exposition, qu'un « petit » musée de province. Néanmoins le choix d'une OIG ne dépend pas que de son prestige (c'est même exceptionnel dans les cas observés). Ainsi, nous avons plutôt observé de nombreuses associations qui parvenaient à collecter des fonds importants sans bénéficier d'une notoriété ou d'une image de marque, mais en s'appuyant sur l'engagement de leurs bénévoles et ambassadeurs. Ainsi, nos observations confirment la pertinence du choix de l'« engagement » (et sa mobilisation à travers le concept de « capital d'engagement ») comme **critère d'appréciation commun**, valant pour toutes les OIG.

Pour **rendre compte du succès** de certaines OIG par rapport à d'autres, il faut envisager en outre que **ce capital d'engagement dépend aussi de l'OIG** et non pas seulement des projets portés par celle-ci, et surtout qu'**il peut être évalué** par l'organisation mécène pour être **comparé à celui d'autres OIG**. Nous avons observé sur le terrain que l'élaboration d'« **échelles des dons** » permettait d'étayer cette hypothèse et ces 2 corollaires. Ce mécanisme permet d'apprécier la valeur d'une OIG. Il est détaillé dans la section de ce chapitre consacrée aux dispositifs mis en œuvre dans le mécénat.

Ainsi il apparait au final que **l'OIG apporte un ensemble complexe de retours dans l'échange mécène** : une intermédiation (conduisant à l'intérêt général), un projet concret (identifié et lisible), un capital d'engagement (qui lui-même peut dépendre de la notoriété, de l'image de marque, etc. de l'OIG), et des contreparties directes (qui permettront de légitimer de futurs dons lors d'un prochain cycle de sollicitation).

Ces retours peuvent être évalués différemment selon les experts qui seront interrogés, et cette évaluation peut influer sur leurs jugements. En conséquence, pour ne pas créer de biais, nous veillerons à **gommer toute spécificité** (notoriété, prestige, contreparties, etc.) de l'OIG pour décrire les situations types d'élaboration d'accord qui seront proposées aux experts. Nous évoquerons ainsi donc une OIG **« normale »**, c'est-à-dire, en sous-entendu, potentiellement **susceptible de porter tous les retours normalement attendus** d'une relation mécène.

4.4.3 Conclusion sur la nature des biens échangés lors de l'accord mécène

Ce qui est demandé par l'OIG et donné par l'organisation mécène semble clair : il s'agit de ressources (financière, en nature ou en compétence) pour mener à bien ses activités.

L'apport de l'OIG à l'organisation mécène est plus complexe. Probablement parce qu'il s'agit d'un contre-don et que, dans ces conditions, les retours sont contraints (cf. la notion de « tabou de l'intérêt », p. 17) en particulier si l'organisation mécène est une organisation purement marchande (accusation de « geste intéressé », p. 17). Il est donc compréhensible que, les « choses » attendues et apportées en retour par l'OIG restent largement **indicibles et donc, par nature, floues**. Au-delà des retours et contreparties, la nature du projet proposé à l'organisation mécène semble importante comme **support pour construire et manifester** l'intérêt de l'organisation mécène pour l'intérêt général. Néanmoins nos observations suggèrent que la **valeur attribuée à l'OIG à travers son capital d'engagement** soit un élément plus important que le projet et les contreparties pour élaborer un accord de mécénat. Il serait donc possible que l'accès au capital d'engagement possédé par l'OIG soit **un véritable enjeu** de la construction de l'accord mécène. Dans cette hypothèse le **choix d'un projet et la négociation de contreparties** permettrait de donner une assise aux **justifications** de l'engagement des organisations mécènes (image, implication des salariés, etc.). Dès lors ces **justifications seraient une conséquence *a posteriori* de la décision de s'engager** auprès d'une OIG. L'OIG ne serait donc pas uniquement un **intermédiaire** permettant à l'organisation mécène de s'impliquer concrètement dans la Société, mais pourrait être un des enjeux de la transaction (un « bien » convoité par le mécène). L'évaluation et le développement de ce qui contribue à la **valeur de l'OIG** serait alors un **levier essentiel** pour augmenter la valeur des dons collectés.

Les retours attendus par les organisations mécène sont, en tout état de causes, flous divers et complexes. Aussi, afin d'éviter de biaiser les situations types proposées au jugement des experts, nous veillerons à proposer une **situation classique et « basique »** : celle d'un don en numéraire d'une organisation mécène à une OIG, hors de toute mention de quelconques retours, contreparties, projets, ou spécificités laissant transparaitre la « valeur » de l'OIG.

4.5 Conclusions sur la construction d'un accord

Nos analyses nous ont amené à considérer que la construction d'un accord mécène se déroule en **6 étapes** entre un « **porteur de projet** » (le « **collecteur** ») et le **dirigeant** d'une organisation mécène (le « **mécène** »). Autour de ces deux acteurs évoluent les « **accompagnateurs** » et les « **observateurs** ».

Pour élaborer les situations qui seront présentées aux experts, nous avons choisi de retenir le cas d'un accord de mécénat « **classique** », (en évitant toute mention à propos des retours attendus), dans lequel une OIG « **normale** » sollicite une organisation mécène pour un don **en numéraire**

Nous allons donc maintenant étudier les dispositifs mobilisés pour obtenir et étayer un accord.

5 Dispositifs mobilisés par les acteurs pour étayer un accord entre les parties

Nous avons décrit le cadre du mécénat à partir de la littérature, puis, à partir du terrain, défini le périmètre des organisations impliquées dans l'élaboration d'accords mécènes, et enfin détaillé le déroulement de celui-ci. Au fil de ces descriptions, nous avons croisé plusieurs **dispositifs** impliqués dans cette élaboration : dispositif législatif et fiscal encadrant le mécénat, support de communication, convention mécénat, etc. Nous avons également vu que les OIG elles même pouvaient être appréhendées comme un dispositif permettant de « marquer » les dons, distinguer le monde de l'intérêt général et réaliser une intermédiation avec celui des organisations mécènes (cf. nos conclusions p. 159)

La Théorie de la Justification (cf. Partie I : Chapitre 2 : Partie I : Chapitre 2 : p. 92) nous apprend que le jugement de la justesse d'une action s'appuie sur des dispositifs. Afin de **pouvoir utiliser ces dispositifs** dans l'élaboration des situations qui seront proposées aux experts, il nous faudra préciser, pour chaque dispositif, si le dispositif étudié peut être considéré comme **indépendants** des 9 Cités. En effet un dispositif attaché à une Cité, et contribuant à la grammaire de celle-ci, serait susceptible d'induire un biais dans les réponses des experts.

Les dispositifs seront également observés pour répondre à deux objectifs. (1) Tout d'abord pour **mettre à l'épreuve nos 2 hypothèses** (p. 90) sur ce qui participe à la « valeur » de l'OIG et de son projet pour les organisations mécènes, à savoir : l'existence d'un capital d'engagement (H1) et celle d'une différence marquée entre le monde de l'OIG et celui des organisations marchandes (H2). Enfin, (2), nous avions constaté qu'il existe chez la plupart des OIG une grande confusion entre les pratiques de mécénat et de sponsoring[680] et entre la sollicitation de la générosité et une demande de subvention[681]. Nous essayerons donc de voir s'il est possible **d'expliquer ces confusions à travers la mise en œuvre des dispositifs** mobilisés.

Parmi l'ensemble des dispositifs mis en œuvre, nous étudierons ceux qui nous ont semblé les plus féconds pour atteindre ces objectifs : l'argumentaire (5.1), l'échelle des dons (5.2), les canaux de communication (5.3), Les dispositifs d'intermédiation et de paiement (5.4), les contreparties (5.5), les outils de labellisation (5.6), et la convention mécénat (5.7).

5.1 L'argumentaire

L'argumentaire (le terme de « *case for support* » est parfois employé par les consultants) est un document qui **présente** (et normalement, **contextualise**) le(s) projet(s) pour le(s)quel(s) l'OIG sollicite un don.

Son objet principal tourne autour du (ou des) projet(s) **opérationnel**(s). La vision de l'OIG et la place du mécène dans le dispositif (combien lui est-il demandé, pour faire quoi, comment pourra t-il s'impliquer dans le projet[682]), ne sont abordées que dans les argumentaires les plus élaborés (savoir-faire interne ou suite à l'accompagnement d'un professionnel). L'argumentaire est parfois illustré de témoignages et de photos. Le visionnage d'un film documentaire est parfois proposé en accompagnement. Il peut être décliné sous la forme dossier papier, de plaquette, de présentation PréAO (PowerPoint, par exemple), etc.

L'identification d'un ou plusieurs projet(s) par l'OIG ne pose généralement pas de problème. Même si le processus de définition stratégique décrit précédemment (cf. Partie II : Chapitre 1 : 4.3.3, p.201) n'est pas formalisé, la connaissance du terrain par l'OIG permet généralement d'identifier facilement de nombreux projets.

Le **choix d'un projet,** parmi ceux identifiés, pose plus de problèmes. Cette difficulté est particulièrement sensible lorsque le choix de projets est très important. Ceci advient lorsque l'OIG est de grande taille (université, etc.) ou que l'OIG assure un rôle d'intermédiaire entre des OIG et des

[680] Voir chapitre Partie II : Chapitre 1 : 1, p. 142. Sur la différence entre mécénat et sponsoring voir :, p. 70

[681] Voir chapitre Partie II : Chapitre 1 : 4.3, p. 197

[682] Et notamment quel est le niveau de reconnaissance prévue : échelle de don, participation à la gouvernance (dans un collège des donateurs par exemple) etc.

organisations mécènes (chambres consulaires, collectivités territoriales, clubs de mécène, etc.)[683]. Le projet contribue à l'élaboration de l'accord (cf. Partie II : Chapitre 1 : 4.4.2, p. 206). Aussi, un projet bien choisi est susceptible de constitue une **valeur ajouté** pour l'élaboration de l'accord mécène. Il semble cependant difficile pour les OIG de définir ce qu'est **un projet « de valeur** » et en particulier, de valeur pour quelle « cible »[684] : la cause ?, l'OIG ?, les mécènes ?, les adhérents? Aussi, pour retenir un projet, il faut généralement que l'OIG puisse avoir les moyens d'appréhender ce qui a de la valeur pour la « cible » qui sera sollicitée. Dans le cas qui nous intéresse, celui des organisations mécènes, nos observations sur le terrain confirment l'importance de l'usage des compétences en **diglossie**[685] (voir note 342, p. 83) pour comprendre comment OIG et organisations mécènes peuvent se rapprocher. Cette compétence permet, en « passant d'un monde à l'autre »[686], d'identifier ce qui a de la valeur chez l'autre tout en étant légitime dans son monde d'origine. Selon nous, il ne s'agit pas de trouver le plus petit commun dénominateur entre le monde de l'organisation mécène et celui de l'OIG, mais d'identifier plutôt une attente légitime chez l'autre au vu de valeurs partagées (respect de la nature, l'égalité des chances, justice sociale, développement durable, etc.). A travers le choix du projet, la diglossie contribue à un travail de **traduction**[687], qu'il faut rapprocher des autres mécanismes de ce genre identifiés plus haut.[688]

Plusieurs éléments suggèrent que l'argumentaire n'est en tout cas **pas associé à une Cité en particulier**. Ainsi, les présentations que nous avons observées semblent favoriser le fond par rapport à la forme (pas de référence manifeste à la Cité de l'opinion). L'argumentation est assez peu développée (rien de comparable par exemple avec un argumentaire marchand, qui met en valeur des avantages concurrentiels de la Cité marchande). Selon les projets, les argumentaires font appel à des chiffres (Cité de l'industrie), à des émotions (Cité de l'inspiration), à la tradition (Cité domestique), etc. Aussi, l'argumentaire pourra être utilisé en tant que dispositif pour élaborer les situations qui seront présentées aux experts.

Concernant nos 2 autres questions, les résultats sont divers. (1) Compte tenu de l'importance donnée à la nature du projet (plutôt qu'à l'OIG) dans l'argumentaire et l'utilisation de celui-ci dans un cadre interpersonnel (*one-to-one* ou *one-to-few*, plutôt que en *one-to-many*), ce dispositif ne **nous permet pas** d'étayer notre hypothèse sur le capital d'engagement de l'OIG. En effet cette hypothèse suppose

[683] Par exemple, suite à l'accord avec le MCC, le réseau des CCI essaye de mettre en relation les entreprises et les porteurs de projets artistiques et culturels. La CCI de Perpignan a collecté, en 3 ans, 237k€ auprès de 35 entreprises pour des petites initiatives locales d'associations culturelles. En 2013 leur initiative commence à être connue et « ils croulent sous des demandes » (source : communication personnelle d'une CCI de la région LR)

[684] Les termes de « valeur » et « cible », utiles ici pour comprendre la démarche des OIG, ne sont cependant pas utilisés par ces OIG. Les guillemets permettent de souligner ce point.

[685] On retrouve ces problématiques de diglossie dans les « rapports moraux » des OIG, les « comptes rendus d'utilisation des dons » remis aux mécènes. Voir aussi p. 217.

[686] Ainsi, par exemple, une CCI a proposé de soutenir une dynamique d'innovation en région en soutenant des projets d'innovation d'entreprises. Ce projet, susceptible d'être fédérateur pour des entreprises mécènes, ne correspond cependant pas nécessairement à un projet d'intérêt général (voir les critères p. 55). De plus il peut par ailleurs être perçu comme une distorsion de la concurrence (car permettant à certaines entreprises d'accéder à des dons pour développer leurs produits et services) par les autres entreprises engagées dans des projets d'innovation.

[687] Au sens de Callon et Latour

[688] A ce stade cependant, nous n'avons pas constaté que les acteurs attribuaient de la valeur à la mise en avant d'une différence entre le mondes de l'OIG et celui de l'organisation mécène, comme nous en avons fait l'hypothèse à travers la notion de « capital d'altérité ». Nous verrons plus loin que le projet ne contribue pas au capital d'altérité mais que ce dernier dépend du jugement du public émis à l'occasion du passage d'une <épreuve>.

une exposition publique actant l'existence de ce capital[689]. Il en va de même pour le capital d'altérité (cf. note 688, p. 211). Nous notons par contre (2), que la forme des argumentaires (formulaires à compléter, *dead line*) qui est souvent exigée par les fondations mécènes (ainsi que, de plus en plus souvent, par les clubs de mécènes) peut contribuer à **entretenir la confusion entre mécénat et subvention** (cf. p. 179 et suivantes).

5.2 L'échelle des dons

L'échelle des dons est le terme utilisé par les professionnels du fundraising pour désigner un choix de segmentation des dons selon la valeur. Elle associe par ailleurs des « intervalles de don » à des contreparties[690] (titres[691], droits spécifiques, services, …). Il s'agit donc d'un dispositif utilisé par l'OIG, en complément de l'argumentaire, pour permettre au donateur de **situer son don** par rapport à celui d'autres donateurs, et aussi de **peser les divers avantages** auxquels son don est susceptible d'être associé. Un exemple d'échelle des dons utilisé par le musée des Arts Déco est repris en annexe.

L'échelle des dons est élaborée **avant** de contacter les donateurs (en se basant sur l'expérience de l'OIG ou sur le conseil de personnes extérieures). Elle est ensuite **testée** auprès de certains donateurs, lors de ce qui est parfois appelée la « phase silencieuse »[692]. Nous avons vu que cette étape permet de se rapprocher de mécènes pressentis, déjà en **lien** avec l'OIG, et donc souvent au fait de ses forces et faiblesses (sa réputation, la compétence et le savoir-faire de ses salariés, l'utilité sociale de son action, la valeur de ses diplômés sur le marché du travail, le nombre de bénévoles mobilisés, l'existence d'ambassadeurs prestigieux, etc.). Or, les organisations mécènes sont des **extérieures à l'OIG** et *a priori* neutre vis-à-vis d'elle (« 2 mondes séparés »), souvent issues du monde marchand et donc **familières des processus d'évaluation** (suivi des coûts, maitrise des risques juridiques, prototypage d'un projet, prévisionnels comptables, etc.). Elles sont néanmoins **bienveillantes** compte tenu des liens qui les unissent à l'OIG et, si la qualification a été bien faite, seront en toute probabilité amenées à être d'importants contributeurs financiers du projet. En tant qu'organisations marchandes, elles cherchent à écarter (dans la mesure du possible) toute subjectivité pour privilégier le maximum de rationalité. Elles permettent donc à l'OIG d'accéder à des indications précieuses et surtout ***a priori* objectives** (un « parler vrai »[693]) dont l'OIG a besoin pour **évaluer les dons** qu'elle est susceptible d'obtenir, et **évaluer les retours et les contreparties** éventuellement associées qu'elle devra fournir.

---

[689] Cf. l'approche que nous avons retenue pour la notion de « capital » en note 355.

[690] Par ailleurs, l'échelle des dons associe à un montant de don plusieurs contreparties symboliques et/ou tangibles. Si la reconnaissance des OIG (remerciements, etc.) s'adresse à tous les donateurs, les OIG ne traitent pas de la même manière leurs plus grands mécènes et leurs plus petits donateurs. L'échelle des dons permet d'objectiver cette différence de traitement. Elle donne des éléments rationnels pour permettre aux donateurs de choisir en connaissance de cause le montant de leur don. Bien segmentée, cette échelle permet d'inciter le donateur à donner plus pour que son don se retrouve dans la tranche de don immédiatement supérieure au montant qu'il avait envisagé de donner initialement. Elle permet aussi une transparence et une égalité de traitement envers les donateurs. Une échelle des dons est donc essentielle dès que le nombre de donateurs devient important. Nous avons observé qu'elle était présente, au moins sous une forme informelle, dans toutes les OIG.

[691] Voir note 785, p. 235.

[692] La « phase silencieuse » est un terme utilisé par les professionnels pour désigner l'étape préalable au lancement d'une campagne de don. Nous l'utilisons ici plus généralement pour désigner la phase de test auprès de quelques donateurs qui précède la médiatisation (éditions de flyers, publication de projets à financer sur un site web, envoi de bénévoles pour solliciter des dons, etc.) de l'appel aux dons.

[693] « parler vrai », que nous opposons par exemple aux retours « polis » et « convenus » que nous avons observés dans le monde de la culture et de la création artistique en particulier. Dans ce milieu, il semble rare de donner des critiques (même constructives) du travail d'un proche ou en vis à vis. La seule « vraie » évaluation semble être l'achat par un tiers, réputé neutre et compétent, qui acte qu'on a été choisi « objectivement » pour la qualité (au sens d'une caractéristique qualifiant le travail de création ou d'interprétation : singularité, émotion, etc.) de son travail.

Le montant des dons qui sera demandé aux organisations mécènes sollicitées est bien sûr lié au coût global du projet qu'il faut financer mais aussi à la **capacité de l'OIG à rassembler des partenaires** autour du projet. Ainsi, plus la capacité d'engagement autour d'un projet est importante plus il sera possible de rassembler des partenaires et/ou plus les montants demandés pourront être élevés. Cette capacité dépend de l'attractivité du projet et de l'OIG. Puisque les contreparties matérielles sont limitées[694], cette attractivité dépend de la valeur des retours symboliques que le projet ou l'OIG sont susceptibles d'apporter à l'organisation mécène. La phase silencieuse permet donc de mettre en adéquation des montants de dons avec la valeur des retours (essentiellement indirects et symboliques, donc) proposés par l'OIG. Ainsi, chaque OIG est caractérisée par une échelle des dons qui lui est **spécifique** et qui correspond à la **« représentation de la valeur »** que les donateurs attribuent à l'OIG et à ses projet, en soutenant celle-ci par leurs dons.

Les niveaux de dons proposés dans cette échelle par l'OIG sont une indication, pour les organisations mécènes, du montant et du nombre de dons attendus par l'OIG[695]. L'échelle des dons peut ainsi être rapprochée de la **pyramide des dons**, dont elle offre une représentation **marketée, lisible et visible**. Trop ambitieuse elle ne permettra pas d'atteindre les objectifs de collecte escomptés et donc de réaliser le projet. Sous dimensionnée, elle donnera une image *a minima* de la valeur de l'OIG qui fixera un mauvais niveau de référence, qu'il sera ensuite difficile de corriger. Une échelle **bien définie** permettra d'atteindre les objectifs, réaliser le projet, démontrer des capacités de gestion à la hauteur des enjeux et donc, à la prochaine collecte de fonds, d'avoir acquis un surcroît de légitimité permettant de demander un effort supplémentaire aux bénévoles, ambassadeurs et donateurs. Au contraire, une échelle **mal définie** sera l'indication d'une mauvaise capacité d'évaluation de la capacité de l'OIG à collecter des fonds (donc potentiellement de ses capacités d'action).

En retour, l'échelle des dons d'une OIG correspond à l'estimation du montant du don qu'une organisation mécène **serait prête à faire** compte tenu de ses ressources. La générosité des organisations mécènes, prises dans leur ensemble, correspondrait à une **estimation de la valeur** de l'OIG, à un instant donné, par la **collectivité des mécènes**. Dès lors, une échelle des dons correctement définie car **validée par les dons** des mécènes correspondrait à **une estimation de la « valeur absolue » de l'OIG**, pour les mécènes (un peu comme le cours de l'action serait la détermination par le marché de la valeur d'une société par actions).

Ce mécanisme se distingue de la **fixation du prix d'un bien ou service marchand**. Celui-ci est lié à la valeur (réelle ou supposée telle) du produit vendu. Dans la transaction marchande, l'entreprise qui produit ou distribue ces biens et services, a un impact sur la valeur attribuée au produit (par exemple en choisissant un positionnement *low cost*, haut de gamme, etc.) et ce n'est pas la valeur de l'entreprise, mais bien celle du produit qui est estimée à travers l'acte d'achat. On ne retrouve pas non

[694] Contrairement par exemple à un échange marchand où, en échange d'un montant, on obtient des parts de capital ou un engagement de remboursement (prêt, compte courant d'associés) qui permettra ultérieurement de récupérer avec bénéfice ou perte le montant investi. Cf. plus haut les règles spécifiques encadrant les contreparties offertes en retour des dons d'entreprises (notamment le Partie I : Chapitre 1 : 2.3.1, p. 70).

[695] Il est assez courant pour un professionnel d'estimer combien une OIG peut collecter. D'ailleurs, à un certain type d'OIG correspond un certain volume de dons. Nous avons par exemple pu constater, en Région Languedoc Roussillon, qu'une Université ou une Grande Ecole à la capacité de collecter 300 à 500k€ auprès d'organisations mécènes, (il y a 7 Universités et Grandes Ecoles sur ce territoir e) quand, sur le même territoire, un petit festival en récoltera 50 à 70k€, et une petite association, peut-être, de 10 à 30k€.

plus ce type de mécanisme d'évaluation dans le **choix du montant d'une subvention**[696]. Celui-ci est défini plutôt selon des règles d'attribution. Cette évaluation se fait au contact d'un nombre limité d'institutionnels (une dizaine d'interlocuteurs *maximum*), interdépendants et interconnectés, ayant une connaissance quasi exhaustive de l'ensemble des demandes. Dans le mécénat, **l'absence de besoin exprimé** (tabou de l'intérêt, p. 17), la **liberté totale de donner** (principe de désir et de liberté, *ibid.*) et le **nombre important d'OIG et de projets** tous importants et singuliers[697] ne permettraient pas aux organisations mécènes d'avoir une vision globale de la valeur des OIG. Dans ces conditions, il ne serait pas possible de définir un « marché » des OIG (ou des projets d'intérêt général), et l'échelle des dons apporterait un mécanisme d'évaluation **formel** de la valeur des OIG (complété par d'autre mécanismes plus informels comme les labellisations[698], par exemple**)**.

Nos observations du terrain suggèrent que, appliquée au mécénat, l'« **échelle des dons** » serait un élément tangible permettant d'apprécier la valeur du capital d'engagement d'une OIG. L'établissement d'une échelle des dons est le résultat d'un processus long, interactif et itératif, renouvelé à chaque cycle de sollicitation. Celui-ci nécessite de **se confronter au jugement** des organisations mécènes (et des donateurs en général).

Il nous semble néanmoins que ce dispositif d'évaluation des OIG n'est pas spécifique au mécénat et qu'il peut être applicable à certaines catégories de **grands donateurs**[699]. Le montant des dons des **particuliers** semble être, quant à lui, peu lié à l'estimation d'une valeur de l'OIG.

Les échelles de dons proposées aux particuliers

Les échelles de dons proposées aux particuliers sont quasiment toutes identiques. Certes des OIG très prestigieuses (le « prestige » concourt au capital d'engagement) ont une échelle un peu plus étendue[700], mais dans l'immense majorité des cas, l'échelle des dons des particuliers s'étend de 20€ à 300€ avec une moyenne autour de 80 à 100€. L'échelle des dons proposée par l'OIG est souvent assez restreinte avec un écart de 1 à 5, voire de 1 à 10. Les montants demandés dépendent du type de support (par exemple le don moyen en ligne est de 100€ alors qu'il n'est que de 40€ par courrier). On retrouve des valeurs similaires dans les plateformes de *crowdfunding*[701]: Le Baromètre France générosités - CerPhi 2010-2011[702] montre que les dons moyens par ménage et par an déclarés à l'administration fiscale sont très stables : de 200 à 390€ (de 1 à 2) selon les classes d'âge, et de 8% à 6% des revenus selon les classes de revenu[703]. Un particulier donne, ou pas, à une OIG ; la cause lui semble devoir être soutenue, ou non ; et l'OIG lui semble légitime, ou pas. Nous avons observé par ailleurs que le don chez les particuliers est segmenté surtout selon le type de

[696] Une OIG ne peut accéder que progressivement à des subventions importantes. Au-delà de l'intérêt du projet et des règles d'attribution fixées par l'organisme subventionneur, la création de lien avec les institutionnels, la pérennité et la continuité de l'OIG, sa capacité à mener à bien les projets qu'elle porte permettent de faire les arbitrages entre OIG et d'attribuer plus à certains qu'à d'autres.

[697] Sur la singularité, voir le travail de Lucien Karpik (2007) et notre chapitre consacré à l'approche de cette notion par Boltanski et Thévenot : chapitre Partie I : Chapitre 2 : 4.1, 116.
Le fait que la communication des OIG soit hors média est caractéristique des économies de la singularité. Voir http://www.alternatives-economiques.fr/l-economie-des-singularites-par-lucien-karpik_fr_art_211_25100.html : « les dispositifs de connaissance dont ces marchés doivent être équipés pour que la confiance existe et que les demandeurs et les offreurs de produits singuliers s'en sortent, sont multiples: labels, marques, appellations, prix littéraires ou cinématographiques, best-sellers et hit-parades, […], réseaux personnels (le bouche à oreille). »

[698] Au sujet des labels, voir p. 227.

[699] Hormis, peut-être, pour une partie des grands donateurs (les tenants d'une « *venture philanthropy* » par exemple) qui, si on exclut les dons sous forme de legs et donations qui répondent à d'autres mécanismes, peuvent relever d'une approche proche de celle du mécénat.

[700] A l'Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP), par exemple, l'échelle des dons proposée est couplée à l'adhésion. Elle va de 150€ (+cotisation de 100€) à 1500€ (+cotisation de 400€) pour les particuliers, et de 3.500€ à 15.000€ pour les entreprises. Au sujet de l'AROP, voir le mémoire de DEA de Pauline Graulle (2004).

[701] Avec des échelles de dons plus étendus (jusque de 1 à 60) notamment vers les petit montants qui peuvent être acceptés avec plus de facilité par ce type d'outil, compte tenu du traitement entièrement automatisé et dématérialisé des paiements.

[702] Baromètre France générosités - CerPhi « Evolution des dons des particuliers et du profil des donateurs 2010 & 2011 (sur les données 2008).

[703] Selon les revenus des ménages, ils s'étalent de 160€ à 2500€ environ (de 1 à 15) mais en fonction de revenus qui, eux, s'étalent de 5k€ à plus de 200k€ (de 1 à 40). Si on élimine les extrêmes le rapport don/revenu est très stable, aux alentours de 8 à 6% environ.

don (legs, donation, assurances vie, donation temporaire d'usufruit, don en ligne, par chèque, SMS, etc.). Chaque type de don a un montant moyen très différent. Le particulier semble donc estimer le montant de ses dons en fonction de ses revenus et de la forme du don[704], indépendamment de l'estimation d'une « valeur » de l'OIG.

Ainsi, par sa spécificité, l'engagement des organisations mécènes pourrait jouer un rôle particulier dans la légitimation de la valeur des OIG. En apportant leur caution à l'échelle des dons, l'organisation mécène pourrait en outre avoir un **effet de levier** pour le développement de toutes les ressources des OIG (dons des particuliers, partenariats privés, ventes de biens et services, subvention, conventionnements publics, etc.), qui, à leur tour, pourraient participer au capital d'engagement des OIG. Cette rétroaction positive suggèrent que le fundraising auprès des organisations mécènes pourrait avoir un important effet sur le capital d'engagement des OIG. Il faudra valider cette hypothèse auprès des experts.

Ces limitations au mécénat et la philanthropie des grands donateurs prises en compte, ce dispositif semble en tout cas spécifique aux dons et donc ne pas participer à la confusion entre mécénat, sponsoring et subventions

En tant que dispositif d'évaluation (**Cité industrielle**), l'échelle des dons est cependant susceptible de biaiser les réponses des experts. Elle ne pourra donc pas être utilisée dans l'élaboration des situations permettant d'identifier les Cités mobilisées dans la construction d'un accord mécène.

En conclusion, le mécénat semble donc être un type d'échange particulièrement adapté à l'étude de ce qui fait la valeur d'une OIG. Le choix d'une échelle des dons (valeur estimée) et sa mise en parallèle avec la pyramide des dons obtenue (confirmation de la bonne évaluation de la valeur) auprès des organisations mécènes donnent une indication formelle de **la valeur d'une OIG et de son capital d'engagement**. Ce dispositif inféodé aux dons, ne participe pas en tout cas à la confusion entre les pratiques. Il ne pourra pas non plus être utilisé dans les situations types proposées aux experts.

5.3 Canaux de communication et outils de versement des dons

Le choix du fundraising pour les **OIG** implique un important effort de communication interne. L'étude des étapes du fundraising (cycle de sollicitation) atteste également de la place importante prise par les dispositifs de communication externe des OIG (développement d'un lien, *stewardship*). Du coté des **organisations mécènes** les avantages attendus de l'engagement mécène demandent un important effort de communication interne (implication des salariés) et/ou externe (développement des réseaux, image, etc.).

La communication apparait donc comme **un des éléments principaux d'une démarche de fundraising**, nous allons donc en présenter les principaux dispositifs. Comme pour tous les dispositifs, nous verrons également dans quelle mesure ceux-ci contribuent au développement du capital d'engagement de l'OIG et à la confusion avec le sponsoring (échange marchand) et les subventions (redistribution), et si ces dispositifs peuvent être utilisés dans l'élaboration des situations proposées aux experts (par exemple en répondant aux questions suivantes : quel porteur de projet envoyer pour solliciter le

[704] Voir Zelizer (2005) sur cette notion.

mécénat ? Comment est présenté le projet aux parties prenantes internes de l'organisation mécène ? etc.).

5.3.1 Communication interne au sein des OIG

Nous avons eu plusieurs fois l'opportunité de mesurer de l'intérieur l'importance des **efforts de communication interne** faits par les OIG : discussion au sein des CA, avec les partenaires financiers internes (OIG sous tutelle ou avec une mission de service public)[705], organisation de séminaires de formation pour acquérir une culture commune sur le mécénat d'entreprise[706], organisation de réunion de réflexions collectives[707], etc.

D'une manière générale, il semble que ces efforts de communication soient **portés par les responsables administratifs d'OIG** (et donc pas par des responsables politiques, comme le/la Présidente de l'OIG), notamment auprès de leurs CA et auprès de leurs partenaires institutionnels (tutelles). Il nous semble que leur conscience de la situation financière réelle et que leur ouverture à la gestion concrète d'une structure les positionnent en bonne place pour communiquer sur l'intérêt de solliciter du mécénat auprès d'organisations mécènes.

Nous avons observé, lors de plusieurs rendez-vous de travail entre OIG et institutionnels, que certains dirigeants d'OIG affirmaient à leur partenaires institutionnels que des actions de sollicitation de mécénat étaient menées, « mais sans succès », malgré tous leurs « efforts ». Dans le même temps ces mêmes dirigeants, en *off*, m'affirmaient qu'il n'était pas question pour leurs OIG de se tourner vers la générosité « du privé ». Cette étonnante tactique de communication nous suggère que le dirigeant d'OIG serait pris dans une **contradiction** entre les attentes de ses deux principaux interlocuteurs : d'une part ses usagers (adhérents, partenaires artistiques, visiteurs, etc., que nous assimilons à sa première cible « marché[708] », légitime car appartenant au monde de l'intérêt général), et d'autre part ses partenaires financiers institutionnels. Les mécènes (seconde cible « marché ») nous sont apparus comme tenu à distance, du fait de son lien trop direct avec le monde marchand. Celui-ci est en effet considéré par les principaux interlocuteurs de l'OIG (sympathisants, adhérents, mais aussi institutionnels) comme un monde « à part » (voir tout au long de cette thèse ce qui sépare ces deux mondes).

Ces deux cas **illustrent une fois de plus l'opposition entre deux mondes**, sans toutefois pouvoir montrer ici que cette opposition apporte une valeur à l'OIG comme nous en avons émis l'hypothèse. Ils montrent en revanche quelles contributions la diglossie des dirigeants apportent à l'intermédiation et à la traduction entre ces mondes.

Si les dispositifs mobilisés autour de la communication interne des OIG sont intéressants pour comprendre par quelles tractations participatives peut se mettre en place la stratégie de fundraising,

[705] Nous avons participé à plusieurs réunions de travail entre responsables d'OIG et responsables institutionnels (Responsable culture de la Région LR et du Conseil Général de l'Hérault notamment).

[706] Nous avons noté cette volonté chez plusieurs OIG que nous avons suivies : le FdD « Printemps des Pierres », le Collectivité de Commune des Portes du pays d'Ariège, l'Ifrecor, etc.).

[707] Organisation d'un colloque autour du thème du mécénat et des AMAP culturelles par la Boutique d'écriture de Montpellier en 2009, par exemple.

[708] Plusieurs professionnels accompagnant le fundraising d'OIG ont utilisé le terme de « marché » pour désigner les **deux cibles des OIG** : les bénéficiaires de leurs actions (désignés sous de nombreux termes : usagers, citoyens, pauvres, personnes handicapées ou empêchées, animaux, nature, …) et les financeurs de leurs actions (institutionnels et donateurs). Celui-ci n'est cependant pas utilisé par les OIG.

ces dispositifs ne nous ont cependant pas paru concourir au capital d'engagement de l'OIG. Les efforts de communications observés portent en effet avant tout sur la place de l'OIG dans la Société, ses liens avec les organisations marchandes, les avantages espérés, les compétences nécessaires en interne, la situation financière, etc. Ces discussions cherchent à **trouver un équilibre** et à concilier des éléments apparemment opposés, mais ne concernent à aucun moment la question de la « valeur » de l'OIG ou de ses projets.

Aussi, les dispositifs utilisés dans la communication interne des OIG ne seront **pas davantage développés ci-dessous**.

5.3.2 Communication externe des OIG

La communication externe des OIG a des spécificités de forme et de fond qu'il nous faut détailler.

- *Les canaux de communications externes*

Les canaux de communication utilisés par les OIG que nous avons observées appartiennent essentiellement au « **hors média** »[709]. En complément des canaux classiques déjà mentionnés dans la littérature[710], nous avons observé l'usage : du « *celebrity endorsement* »[711], des jeux sur internet[712], des relations presse (permettant de favoriser des articles de presse) ; mais encore : l'organisation de rencontres directes avec des bénéficiaires[713] ou des bénévoles (ou ayant l'apparence de bénévoles[714] comme dans le *street fundraising*), la présentation du projet via des sociétés d'amis (pour les musées par ex.), à l'occasion de manifestations scientifiques (colloques,..), via des « clubs services » (Lions clubs, Rotary International, etc.), des « Galas de charité », etc. Utilisés plus rarement (mais très visibles), on peut également citer : le « produit-partage »[715] et, encore expérimental dans la communication des OIG, le « placement-produit »[716].

[709] Le « Hors média » correspond à tous les moyens de communication autres que ceux qui utilisent les six médias classiques (cinéma, affichage, presse, télévision, radio, internet). Cela peut être du marketing direct (mailing, ..), relations publiques, relations presse, événementiel, foires, salons…

[710] Géraldine Michel et Sophie Rieunier de leur côté constataient que « la marque associative s'exprime souvent de manière différente des marques commerciales. Alors que les marques commerciales sont très présentes dans les médias, les marques associatives communiquent au travers d'évènements, de manifestations, de ventes aux enchères, de leur fondateur charismatique, de journaux de l'association, de leur site internet, de marketing viral, de prises de positions publiques etc. » (Michel & Rieunier, 2007, p. 21).

[711] Il s'agit du soutien d'une personnalité.
Selon D. Boorstin (1971), la « célébrité est une personne connue pour être bien connue». Cette célébrité « se mesure aux coupures de journaux et au temps d'antenne consacrés à une personne, elle se distingue par-là de la gloire qui est le résultat exceptionnel d'une personne ou de sa vie exemplaire [...], ce n'est pas le mérite qui fait la célébrité, c'est le bruit que l'on fait autour d'un acte ou d'une personne». Voir : Disponible sur : http://agora.qc.ca/dossiers/Celebrite
« Etre soutenu par une célébrité ouvre de nombreuses portes, permet d'obtenir une meilleure couverture media, développe l'image de marque, génère de nouveaux donateurs et de nouvelles opportunités de contact et de soutien de la part des entreprises ». Source : http://conscience-entertainment.net/celebrity-outreach-services
Un des plus connu en France est probablement celui d'Adriana Karembeu prêtant son image (réelle, mais aussi symbolique à travers les perruques blondes arborées par les bénévoles) pour les collectes de la Croix Rouge.
Le « *celebrity endorsement* » correspond au terme « *celebrity marketing* » qui est plutôt utilisé dans les pays anglo-saxons.

[712] Par exemple, le jeu conçu par par l'UPMC pour constituer la base de données *alumni* des docteurs issus de l'université.

[713] Scouts, pompiers, postiers, éboueurs, …
Les Scouts et Guides de France organisent par exemple une fois par an un porte à porte pour vendre des calendriers et solliciter des dons.

[714] Voir à ce sujet les « 3 dés-encastrements » décrits par S Lefèvre p. 155.

[715] Le produit-partage est une opération marketing qui consiste à associer le nom d'une OIG sur un produit ou un service en échange du versement d'une somme convenue au profit de l'OIG. Le produit-partage est donc une opération de communication conjointe de l'OIG et de l'entreprise. Pour en savoir plus http://www.admical.org/editor/files/Les-Reperes-Admical-n4_Les-produits-partage.pdf

[716] Le mémoire de Master de Diane Anghilante (Anghilante, 2013) présente plusieurs cas de placement produit dont celui réalisé par le Comité Régional d'Éducation pour la Santé de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (CRES PACA) dans les 3 épisodes de Plus Belle La Vie

Dans l'ensemble de ces dispositifs, il semble que **l'implication (présence physique notamment) des personnes** ait une place centrale. On la retrouve dans l'engagement des bénévoles, le *celebrity endorsement*, les diners de galas, les ventes de charité, et l'organisation de communautés d'intérêt (clubs VIP, les clubs services, association d'amis, *friends of*[717]) qui favorisent l'entre soi, la cooptation et une émulation en faveur de la cause portée par l'OIG[718]. Elle crée du lien, un réseau de mêmes, de l'identité, des projets communs, du partage, etc.

Les **bénévoles** nous sont apparus comme étant le premier vecteur de communication par **contact direct (physique)** avec les donateurs. Ils communiquent autour d'eux leur engagement, donnent souvent eux-mêmes et sollicitent leurs proches. Ils sont souvent très mobilisés dans les événements de collecte (organisation de groupe de « quêteurs » locaux, « petites mains » des diners de galas, de concerts, et d'événements sportifs, etc.). Ce bénévolat peut être aussi celui, ponctuel, d'un sympathisant extérieur à l'OIG (bénévolat d'un commissaire-priseur pour une vente de charité, etc.) sans pour autant être assimilé à du mécénat de compétence (ni vécu comme tel), car il s'agit avant tout d'une participation à une manifestation collective. On retrouve les bénévoles aussi sur les marchés et ou à quêter dans la rue (par ex lors de la première opération de *street fundraising*[719] de l'association Le Refuge, en 2013) ou par téléphone (pour les seniors notamment et pour un accompagnement de la mise en place de legs et donations d'autres séniors en direction de l'OIG).

Le ***celebrity endorsement*** est une pratique qui consiste à mettre en avant **physiquement**[720] une personnalité médiatique. Plusieurs types de « célébrités » sont sollicités en fonction des causes portées par les OIG[721]. Au *minimum*, ces « célébrités » sont présentes lors d'une soirée (par un discours, une chanson ou par leur simple présence). Souvent elles mettent en scène leur engagement en se déclarant elles-mêmes donateurs[722]. Il s'agit en quelque sorte, selon nous, de figure de **« super » bénévoles**. Ils permettent de recruter de nouveaux bénévoles, et ont valeur d'exemple pour

(PBLV) en juin et juillet 2010 pour aborder le thème de la contraception. Selon le CRES PACA, cette opération aurait été suivie d'une augmentation des ventes de pilules contraceptives (7% sur l'été 2010) et d'une hausse de 15% des appels téléphonique pour se renseigner sur les différents moyens de contraception disponibles. La pratique des placement-produits est autorisée depuis peu en France. La série PBLV, 6 millions de téléspectateurs par épisode, semble être leader dans ce domaine. Pour en savoir plus : http://www.mediaunautreregard.com/2011/09/13/elle-est-plus-belle-la-vie-sur-france-3-avec-du-placement-produit

[717] Les « *friend's of* » sont des associations d'amis, à l'étranger.

[718] Voir à ce sujet les pratiques du fundraising en direction des grands donateurs dans Seghers (2009), p. 188.

[719] « La collecte de fonds de rue réactive en apparence la figure la plus archétypale de la sollicitation de la générosité : la main tendue dans la rue du quêteur ». « [Le] programme [de *street fundrainsing*] opère [une] **mise en scène de l'enracinement** démocratique de l'association [« *grassroot* »], par le nombre de ses adhérents et par son accessibilité, au quotidien, dans le paysage urbain. Au sujet du *street fundraising* voir (Lefèvre, 2013) à http://www.grotius.fr/lever-des-fonds-pour-lhumanitaire-des-rues-de-paris-a-celles-de-montreal/

[720] Il ne s'agit pas là juste d'écrire un mot d'encouragement ou de signer une pétition. L'endossement de célébrité suppose un véritable engagement de terrain. Nous avons constaté que cet engagement est régulièrement questionné lors des interviews notamment. Il doit être alors justifié par la « personnalité » (ses motivations, ..) et apparaitre authentique.

[721] Pour les causes « grand public » (santé, enfance, etc.), il s'agit souvent de personnalité du *show biz* (chanteurs, acteur, mannequin, « fille et fils de » etc.). Ainsi, Adriana Karembeu est marraine de la Croix rouge depuis de nombreuses années. Elle aurait permis à l'association de récolter 3M€ en 2007 et 4M€ en 2008 (Source : http://www.replay-tv.fr/revoir- programme/3127-m6-replay-100-mag-emission-du-3-decembre)
Pour incarner une cause réputée plus « ardue », les OIG s'orientent plutôt vers
- des acteurs économiques reconnus (des patrons d'industrie pour l'enseignement supérieur comme Claude Bébéar pour le comité de campagne de l'Ecole Polytechnique, JR Fourtou pour l'université de Bordeaux, etc.),
- des personnalités scientifiques par exemple pour la recherche, les think tanks, etc. : chercheurs ou écrivains de renoms incarnant « le pouvoir des idées » au service du progrès ou pour changer le monde, (voir le livre l'IHES : Lesne, 2008)
- ou encore de personnalités locales (comme des sportifs ou des élus pour des projets de proximités : environnement, éducation populaire, etc.)

[722] Cf. entretien de Thierry Lhermitte sur France inter, le 5 mars 2012. Ou Madonna à l'occasion du tremblement de terre de Haïti : «J'exhorte tous mes amis et mes fans dans le monde entier à égaler ma contribution ou donner ce qu'ils peuvent», Madonna. http://www.leparisien.fr/international/haiti-dons-de-stars-15-01-2010-778975.php

encourager les démarches de sollicitation de don. Lorsque l'OIG n'a pas de « simple » bénévoles (universités, fondations, etc.), les ambassadeurs **incarnent** physiquement l'engagement des donateurs et **légitiment** la sollicitation en montrant qu'ils sont eux même engagés pour la cause.

Tous les canaux de communication hors media semblent utilisés. Certains semblent cependant plus adaptés à certaines cibles[723]. Cette **communication de niche** est caractéristique d'une stratégie « *below the line* »[724] qui permet de délivrer un message sur mesure, avec des retours immédiatement mesurables et facilement ajustables, donc particulièrement adaptée pour susciter un **sentiment de proximité** et favoriser l'engagement. Nous notons que c'est aussi une stratégie de communication qui permet de limiter les coûts de collecte et qui permet ainsi de diminuer le ratio investissements / dons collectés (cf. p. 184 nos remarques à ce sujet).

Cette communication met par ailleurs très souvent en scène des représentations symboliques, et **instrumentalise l'émotion et les sentiments** des individus pour mobiliser en faveur de l'activité d'intérêt général portée par l'OIG (période traditionnelle de générosité[725], événement dramatique[726], nostalgie du passé[727], sentiments éthiques ou moraux, images choc[728], etc.).

Pour les plus grandes OIG (les « ONG »), celles ayant une forte notoriété, et/ou lorsqu'un événement médiatique est organisé (Téléthon, festivals), des « partenaires médias » permettent de faire des appels au don via les médias traditionnels : dans la presse ou lors de spots radiophonique ou télévisuels. A partir de budgets limités[729], ces partenariats permettent de mettre en place une stratégie

---

[723] Exemple de segments :
- **seniors** : publipostage, newsletter avec un éventuel soutien par du phoning pour les plus importantes OIG ;
- **jeunes** : jeux interactifs, SMS, *flashcode*, *street fundraising*,
- **communautaire** : des « consom'acteurs » (produit-partages, ventes aux enchères) et des « web'acteurs » (campagne ludique et jeux en ligne pour retrouver les anciens docteurs diplômés de l'UPMC, Flash mob, utilisation de Facebook pour promouvoir un festival au profit d'une ONG) : pour aller plus loin voir sur ce sujet : l'intéressant mémoire de Master 2 Celsa de Diane Anghilante (« Les organismes sans but lucratif et la mobilisation de la jeune génération : le potentiel des médias sociaux », avril 2013, 144pp).
- **proximité** : événements locaux, présence sur les marchés, porte à porte, solution proposée par la société microDon (voir note 608, p. 185) ;
- par **domaine** :
. *santé* : cotisation en faveur de l'hôpital à l'occasion d'un décès, sollicitation auprès des membres d'associations de malades
. *confessionnel* : denier du culte catholique (http://www.denier.catholique.fr/), zakat musulmane (http://www.secours-islamique.org/campagnes/94-zakat-al-fitr.html), tsédaka juive (http://www.tsedaka.fsju.org/), etc.

[724] On parle d'investissement « *Below the line* » pour le marketing direct et le hors média en général. Le marketing « *Above the line* » correspond aux mass media : investissements publicitaires réalisés sur les grands médias traditionnels. « *The line* » fait notamment référence au coût d'accès aux médias de masse.

[725] Choix des campagnes de don proches des périodes de Noël et du retour du printemps / fête de Pâques.

[726] Catastrophes naturelles : tsunami, inondations, tremblement de terre, ouragans, etc.

[727] La mise ne vente de 1500 exemplaires des baskets portées par Marty McFly dans Retour vers le futur II, a été relayé par des blogs de fans, pour financer la fondation Mickael J Fox (Mickael J Fox est l'acteur qui joue le rôle de Marty McFly dans la trilogie). Cette fondation soutient la recherche sur la maladie de Parkinson. Cette mise en vente a permis de récolter 4,7 m€ (source : Anghilante, 2013).

[728] - Flash mob « Non au nucléaire » à Zurich ou « Pétrole Mob » à Grenoble, Dijon ou Marseille contre les forages pétroliers au large de Marseille organisées par Greenpeace ;
- Polémique autour de la campagne ACF « Leila avant / 100F après » dans les années 1980 ;
- Plus récemment, polémique suscitée en France par la campagne américaine de l'OIG Rehabs sur les « Les horreurs de la méthamphétamine » : http://www.rehabs.com/explore/meth-before-and-after-drugs/infographic.html#.UhCEBT8urRZ ;
- Mise en scène de la « mort digitale » d'une star (fermeture passagère de compte Facebook, pour l'association Keep a child alive avec la participation de Lady Gaga, Justin Timberlake, etc.).

[729] « L'accès des organismes philanthropiques aux médias audiovisuels est encadré par le décret du 27 mars 1992 sur les campagnes d'intérêt général, qui peuvent être diffusées dans le cadre ou en dehors des écrans publicitaires. Il existe trois niveaux d'accès aux campagnes d'intérêt général :
- une cause déclarée « grande cause nationale » bénéficie d'une exposition importante et gratuite sur les chaines publiques ;
- une association obtenant le label « d'intérêt général » peut faire une campagne sur France Télévisions et Radio France avec un abattement tarifaire ;
- en dehors de ces deux labels, la communication des organismes philanthropiques est soumise au principe de liberté de diffusion, mais

de communication globale multi-canal à la fois « *below* » et « *above the line* » [730]. Les OIG bénéficient en outre d'une certaine **bienveillance complice**[731] des médias pour maximiser la couverture médiatique des événements qu'ils organisent, mais aussi des opérations de communication collectives soutenues par l'Etat[732]. Le support « engagé » des médias, combiné à celui de l'Etat constitue également une caution publique pour la cause mise en avant par l'OIG.

Les campagnes de dons.

Lorsqu'une des OIG communiquent pour solliciter des dons de façon **coordonnée** à travers tous ces canaux, on parle de « **campagnes de don** ». Il s'agit d'un dispositif qui combine une campagne media (avec un nom, un slogan, la mobilisation de personnalités, un media planning, des supports d'information spécifiques[733], etc.) et un objectif de don. Elles ont lieu le plus souvent une à deux fois par an (souvent peu avant Noël et au printemps), mais les sollicitations peuvent être beaucoup plus nombreuses[734]. Une campagne peut aussi s'étaler sur plusieurs années (c'est une pratique courante dans l'enseignement supérieur et la recherche[735]) notamment pour afficher **des montants qui frappent par leur importance** mais aussi pour s'adapter à des cycles de don plus longs (prospection via une approche relationnelle). Une campagne a un objectif de collecte. Elle doit donc être très précisément calibrée pour que l'objectif soit atteint et si possible, bien sûr, dépassé. Une attention particulière est porté au choix de noms de campagne qui parfois se ressemblent à force de vouloir **coller à l'« air du temps »** (« tous mécènes » du Louvre et « tous médecins du Monde » début 2013).

A travers les canaux de communication mobilisés, l'individu est **impliqué de toute part et le plus intimement possible**. Le don est placé en lien étroit et direct avec ses préoccupations. Ces éléments mettent en évidence l'importance de **l'implication volontaire** et de **l'engagement public et physique** des personnes. Ils nous semblent étayer les notions de « **capital sympathie** » (pour un niveau d'engagement d'approbation et d'estime) et d'un « **capital d'engagement** » (pour un niveau d'engagement physique) de l'OIG, notion que nous proposons[736] pour désigner cette valeur intrinsèque à l'OIG qui conduit **des personnes physiques à se mobiliser** sur le terrain pour la cause qu'elles défendent, **incarnant ainsi la cause** de l'OIG. Cette **dimension matérielle et corporelle** de l'engagement individuel dans le don (abordée lors de notre étude de l'approche « relationnelle ») apparait ici clairement. Il semble que **l'engagement physique** des personnes soit une dimension visible

sans aucune obligation de réduction.
Les chaînes de télévisions sont néanmoins libres de donner une large exposition à une cause dans le cadre de leur politique éditoriale. Le téléthon est la cause qui bénéficie de la plus grande exposition médiatique sur la base de la liberté éditoriale des chaînes.
(Source : Rapport N° 2009M08902 (2010) : annexe 2 du Rapport 2010 de la mission sur : *La Philanthropie privée orientée vers l'aide au développement* (par Dumas, Pascal, Duprat-Briou, et Lacoche), p. 14

[730] On parle alors de communication « *through the line* ».

[731] Annonce d'événement de collecte aux journaux télévisés, départ de la Route du Rhum à 13h02 pour permettre un passage en direct aux informations.

[732] Voir à ce sujet les actions de promotion des « grandes causes nationales » : http://www.dons-legs.com/v2/la-grande-cause-nationale-de-2008-a-2012/ : « L'autisme » en 2012, « Pas de solitude dans une France fraternelle » en 2011, « Lutte contre les violences faites aux femmes » en 2010, etc.

[733] « Lettres de campagne » à l'Ecole Polytechnique, par exemple.

[734] Le Secours catholique organise jusqu'à 19 sollicitations par an (Lefèvre 2008, p. 189).

[735] 5 ans pour la « Campagne pour l'Ecole Polytechnique » (source : http://focuscampus.blog.lemonde.fr/2013/05/31/collecte-de-fonds-mention-honorable-pour-polytechnique/), « *The Campaign* » d'HEC http://www.fundraisers.fr/actualite/004036-en-pleine-crise-hec-cartonne-quand-meme et « *Giving to INSEAD* » la seconde campagne de l'INDEAD http://www.lajauneetlarouge.com/article/linsead-pionniere-en-france-du-financement-lamericaine. Ces 3 Grandes Ecoles françaises se sont données pour objectif de récolter respectivement 25 M€, 100M€ et 200M€.

[736] Voir nos hypothèses au Partie I : Chapitre 1 : 2.5.2, p. 89.

et démonstrative du capital d'engagement[737] des OIG, qui participe à l'estimation de la valeur du capital immatériel de l'OIG.

Nous observons que la proximité physique adoptée pour ces communications externes des OIG est également utilisée par le sponsoring en associant étroitement la marque aux corps des personnes physiques et aux objets qu'ils manipulent : le sportif, son support (voiture, moto, bateau, aile delta, …) ou ses équipements (casque, caméra, …). Ainsi **la forme** de communication utilisée dans le sponsoring peut se rapprocher de celle des codes du mécénat et **contribuer à entretenir la confusion** entre ces deux pratiques.

- *Le contenu de la communication externe des OIG ?*

Pour savoir sur quoi communique une OIG nous nous référons aux discours et aux supports de communication (parmi ceux-ci, l'« **affiche** » nous semble être particulièrement pertinent car elle rassemble tous les éléments sur un espace réduit et les positionne selon leur importance). Selon nos observations, les OIG communiquent avant tout sur leur **mission**, ou sur le **projet** porté, puis sur le caractère d'**intérêt général** de l'OIG, et enfin sur les partenaires.

Le caractère d'**intérêt général** n'est généralement précisé qu'au moment de la sollicitation, le plus souvent de façon indirecte en **mentionnant la forme juridique** de l'OIG et sa compatibilité avec les dispositions en faveur du mécénat. Ces deux informations (forme juridique et éligibilité) apparaissent liées et souvent accompagnées en outre de la mention d'un **label** confirmant ce caractère d'**intérêt général**. Cela confirme l'importance de la légitimité de l'OIG dans la sollicitation de la générosité, mais questionne sur la place de la notion d' « intérêt général » dans l'engagement des donateurs. En particulier elle suggère que l'intérêt général n'est pas en lien direct avec cet engagement et nécessite **l'intermédiation** de l'OIG.

La communication sur les **partenaires** suit des règles précises. Ceux-ci sont généralement présentés selon l'importance de leurs soutiens. Ils sont éventuellement répartis en 2 ou 3 catégories : institutionnels, mécènes, partenaires médias. La catégorie « mécène » est souvent mise en avant. A *minima*, les logos sont présentés avec une taille identique mais le plus souvent leur taille est proportionnelle à l'importance du soutien. Sur les sites web des OIG, les mécènes sont parfois présentés succinctement mais généralement pas les partenaires institutionnels. Les **organisations mécènes ont donc une place particulière** dans la communication des OIG. Alors que les montants données sont généralement bien moindre que les subventions, leur présence est souvent proportionnellement plus importante que celle des institutionnels. Cette différence de traitements ne nous est pas apparu toujours clairement conscientisée, elle nous semble traduire la prise en compte du **caractère exceptionnel** du mécénat (alors que les subventions sont jugées comme étant obtenues « de droit »). Lorsque les dons collectés deviennent importants et surtout lorsqu'ils augmentent, l'OIG communique aussi sur l'importance des **montants** données. Ainsi, nous avons observé plusieurs techniques permettant de gonfler artificiellement les fonds collectés : 1/ les montants annoncés sont toujours supposés en numéraire même lorsqu'ils sont en nature ; 2/ le mécénat en compétence est valorisé sur la base d'un prix TTC du marché arrondi souvent très largement au montant rond

[737] Par analogie, ce capital d'engagement pourrait donc correspondre à la valeur de « *hau* » de l'OIG, valeur qu'introduirait la réciprocité du don entre l'engagement physique des personnes et l'incarnation de cet engagement dans l'OIG. Voir également à ce sujet les réflexions sur le lien entre réciprocité et valeur menées par Dominique Temple et Mireille Chabal (1995).

supérieur ; 3/ les dons affichés ne sont pas les sommes effectivement versées mais les sommes promises par les organisations mécènes[738] ; 4/ les montants des dons des mécènes qui révisent leur soutien à la baisse (plus souvent), ou qui se défaussent (rarement), ne sont pas réactualisés.

Ces éléments confirment l'importance de la **reconnaissance publique du succès** de la sollicitation et le rôle des organisations mécènes dans **l'attribution d'une valeur** publique à l'OIG, valeur qui est en outre **confirmée par le don** des organisations mécènes[739].

De même nous avons noté que la communication de **rapports** destinés aux mécènes (rapport sur l'utilisation des dons, rapports d'étape) n'aborde généralement pas la question de l'utilisation des fonds sous l'angle des attentes spécifiques de chaque mécène pris individuellement (une présentation par mécène ou par projet[740]) mais sous celui, général, de l'utilisation des fonds collectés auprès de **l'ensemble** des mécènes et donateurs qui financent la mission de l'OIG. Le mécène n'est pas pris en considération individuellement, mais au titre de participant à un effort collectif de financement. Comme nous l'avancions plus haut au sujet de l'échelle des dons, la **communauté des donateurs** (et en particulier celle des mécènes et des grands donateurs) contribuerait donc bien à l'évaluation d'un capital d'engagement, aux côtés de l'engagement physique des bénévoles et ambassadeurs.

Le rapport moral publié chaque année par les grandes associations, en complément du rapport d'activité, est un autre élément attestant de l'importance du capital social organisationnel des OIG et, par son contenu, celui d'un **capital « d'engagement » spécifique aux OIG**. En effet « Il décrit l'association dans son environnement social et économique : nouveaux partenariats, ou évolution des anciens, adéquation des projets en cours ou réalisés aux objectifs poursuivis et au contexte, etc. On y parle aussi de la **vie associative : relations entre bénévoles, avec les salariés s'il y a lieu, départs ou arrivées**, etc.». [741]. Ce rapport moral, dont de nombreux exemple sont lisibles en ligne, nous semble pouvoir être rapproché du bilan extra-financier que l'on trouve dans les grandes entreprises du secteur marchand.

5.3.3 Communication interne au sein des organisations mécènes

Nous n'avons pas pu étudier directement comment les organisations mécènes communiquent en interne sur leur action mécénat. Les informations recueillies indirectement semblent indiquer qu'une communication interne est parfois organisée chez les organisations mécènes. Celle-ci semble particulièrement importante lorsque le lien entre le mécène et l'OIG est connu et que sa justification suscite l'étonnement des salariés (société de nettoyage industriel mécène d'un opéra municipal par exemple[742]). *A contrario*, dans les organisations dont le don est l'expression d'une mission

[738] Dans l'enseignement supérieur et la recherche, par exemple, il s'agit quasiment toujours de promesse de don sur 3 à 5 ans. Un don de 100k€ correspond donc en fait souvent à un don de 20k€ et une promesse de renouveler ce don pendant 5 ans.

[739] A titre accessoire, ceci explique peut-être aussi pourquoi le fundraising dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche est souvent organisé en période de 5 ans. Il semble qu'une campagne de don de 5 ans permette de lisser la baisse d'activité qui suit la surestimation du montant des dons (promesses, dons totaux, etc.) annoncés à l'issue de la première année de campagne.

[740] Cela est cependant moins vrai dans le domaine de l'art (notamment de l'art plastique) ou un mécène peut être associé à une unique œuvre.

[741] Source : http://www.associationmodeemploi.fr/. PS : dans le secteur marchand on fait des rapports financiers et extra-financiers.

[742] La société de nettoyage Ernett, « composée de 234 salariés dont les 4/5èmes n'ont aucune qualification, et dont l'essentiel de l'encadrement d'exploitation est autodidacte » s'est engagée dans le mécénat auprès de l'Opéra de Rouen, notamment pour « valoriser un métier dur et ingrat » (source : http://www.ernett.fr/mecenat-entreprise.html). Ce gérant aurait probablement pu soutenir discrètement l'opéra de Rouen par passion personnelle (mécénat de type « danseuse du président »), mais sa médiatisation et/ou ses retombées positives pour l'entreprise l'ont poussé à communiquer les raisons de son action auprès de ses salariées.

correspondant à l'objet social (société innovante <–> dons aux universités), nous n'avons pas eu connaissance d'actions spécifiques en communication interne.

Il semble que beaucoup d'organisations mécènes s'appuient **sur la communication externe des OIG** qu'elles soutiennent **pour communiquer en interne** (auprès de leurs salariés par exemple), suggérant que la communication interne serait peut-être donc moins efficace, ou légitime, que celle en provenance de l'OIG.

Néanmoins dans les plus grandes entreprises, il semble qu'une communication interne importante soit prévue dans le cadre des opérations de mécénat afin de favoriser des retombées positives de l'engagement de l'entreprise en faveur de projets d'intérêt général qu'elle soutient. Nous avons noté que cette communication interne visait notamment les domaines des **ressources humaines** (sentiments d'appartenance, diminution du turn-over, donner du sens au travail, etc.) et celui de la **communication extra-financière** des grandes sociétés.

5.3.4 Communications externe des mécènes

La communication externe des organisations mécènes sur leurs actions est souvent **discrète**[743]. Le soutien de l'entreprise se dit au détour d'une phrase[744], ou se révèle de façon détournée (par exemple, via une invitation à un spectacle obtenue dans le cadre de contreparties d'un don). Le bouche à oreille (BAO) semble jouer un rôle central[745] : **cela « se sait** », l'action de l'entreprise « est connue », généralement avant tout des personnes qui comptent : les salariés, les partenaires, les proches, les entreprises locales, etc.

Lorsque l'entreprise est interrogée sur son engagement, elle parle du projet, de son importance. Le mécénat semble **propice au « *storytelling* »**. Cette « aventure humaine » **se raconte** souvent lors d'un cocktail, d'un repas. Elle se présente souvent sous la forme d'une **rencontre** merveilleuse, de la découverte d'une passion commune ou d'une besoin insoupçonné. S'ensuivent force détails sur la situation (des bénéficiaires dans le social), ou sur les techniques employées (restauration d'une œuvre d'art ou d'un objet archéologique), ou sur les objectifs espérés (dans la recherche) par exemple.

Les mécènes ont par ailleurs l'occasion de **se reconnaitre mutuellement** lors des cérémonies organisées en remerciement de leur soutien, dans des clubs qui leur sont réservés (club des amis, club VIP, invitation à témoigner de leur action, etc.). Un membre de l'AROP déclare « s'il y a d'autres membres de l'AROP à la même soirée que vous, vous les reconnaissez »[746].

---

[743] Une seule entreprise, sur 25, (un cabinet d'avocat, dont une actionnaire - salariée est représentante de l'Admical dans la région) communique sur sa participation à la fondation du musée Fabre, la plus importante fondation culturelle locale. Aucune (sur 32) ne communique sur sa participation à la fondation d'entreprise du CRLC (Centre Régional de Lutte contre le Cancer) Val d'Aurelle, la première fondation locale liée à la Santé en Région Languedoc Roussillon. Aucune de ces fondations n'a de site web présentant ses mécènes. Le recrutement de mécènes a été réalisé uniquement par une communication hors media (BAO et cooptation, notamment).

[744] Le chef d'entreprise ou un salarié dit « mon entreprise soutient [telle ou telle cause ou OIG] ». Cela peut être à l'occasion d'une conférence, lors d'une interview ou d'un repas. Ce n'est souvent pas une mise en avant directe mais dans le cadre de l'illustration d'un propos (par exemple sur la citoyenneté de l'entreprise)

[745] Ainsi la 5ème édition du Baromètre de la confiance[745] publiée par le Comité de la Charte en juin 2012, note que « Un Français sur cinq intervient comme relais d'opinion » pour les OIG, et « les discussions positives (74%) l'emportent largement sur les critiques (40%), à la différence des autres secteurs économiques observés par ailleurs » (on sait que en général les avis négatifs l'emportent de loin sur les avis positifs puisque 8 consommateurs sur 10 mettent avant tout en avant des avis négatifs ; source : http://www.accenture.com/fr-fr/company/newsroom-france/Pages/etude-mondiale-consommateurs.aspx). Cela révèle « la capacité d'une part non négligeable d'individus à jouer le rôle d'ambassadeur pour les associations et fondations »

[746] Témoignage recueilli par Graulle, dans le cadre de son mémoire de Master 2 (2004, p. 69). Cf aussi note 51, p. 14.

Lorsque le mécénat est mentionné dans la communication de l'entreprise, on le retrouve au détour d'une phrase sur l'histoire et les valeurs de l'entreprise, à la fin d'un document de présentation de l'entreprise, par exemple. Cette mention **légitime en illustrant** les données du document.

Lorsque l'action de l'organisation mécène a été repérée, qu'une récompense publique pour son action lui a été donnée, qu'elle reçoit régulièrement des demandes d'information sur son action par des journalistes, des élus, etc., l'entreprise semble prendre conscience d'un **intérêt public** pour son action. Lorsque le mécénat est **reconnu par des tiers**, la communication de l'entreprise peut en faire un sujet à part entière (une page web dédiée peut lui être consacrée par exemple), par opposition à une mention illustrative.

Il semble aussi que certains mécènes communiquent formellement uniquement sur certaines opérations de mécénat alors que d'autres, plus intimes, restent uniquement connues par BAO[747]. Ces cas sont sujets à deux **interprétations possibles**. Certaines opérations considérées comme de l'ordre de l'engagement intime seraient jugées peut-être moins légitimes que d'autres : par exemple, l'usage des ressources de l'entreprise pour financer un projet porté à titre personnel pourrait être symboliquement assimilable à un ABS. A l'opposé, il est possible de considérer que ce même soutien, parce qu'il parlerait de l'intime du donateur et de sa personnalité, n'aurait pas besoin d'une communication spécifique pour être connu car il bénéficierait de la reconnaissance d'un engagement authentique, seul légitime pour bénéficier de la sympathie propre à un BAO bienveillant.

A l'opposé de ces pratiques, d'autres organisations mécènes (des entreprises, selon nos observations), souvent les plus importantes, communiquent sur leurs actions de mécénat. Nous avons vu (p. 77 et suivantes) qu'il s'agissait d'une stratégie de valorisation des actions mécènes. Un **site web** et des **plaquettes** entièrement dédiées à leurs actions sont édités. L'organisation mécène y parle de son histoire, de ses valeurs, de sa légitimité à soutenir tels ou tels projets. Les mécènes les plus communicants éditent des **flyers** pour chaque opération soutenue. Elles annoncent leur soutien par voie de **presse** et par des **spots publicitaires**[748], font de grandes campagnes d'**affichage** (4x3, affichage sur les échafaudages d'une opération de restauration, etc.). Les mécènes communiquent aussi via des **certifications** délivrées par des OIG connues[749] (cf. ci-après des exemples d'« Ecolabels » dans le domaine de la pêche[750]) et qui sont apposées sur les produits de l'organisation mécène.

[747] Une société de vêtement pour enfant va communiquer sur son soutien à un festival à destination des enfants (événement médiatisé, opération gérée par la Directrice Communication), mais pas sur le soutien à l'aide médicale en faveur des enfants en Afrique (opération gérée en direct par la femme du PDG, co-gérante de l'entreprise et infirmière de formation).

[748] Voir par exemple le « Mécénat Musical Société Générale » : http://www.mecenatmusical.societegenerale.com : campagne de publicité nationale au printemps 2013 pour annoncer le concours, puis à l'été 2013 pour annoncer les résultats du concours, campagne de pub Google Adsense, création d'un site web dédié, d'un logo dédié, etc.

[749] Connues ou en tout cas développant une « marque OIG » forte.

[750] Source : http://aquaculture-aquablog.blogspot.fr/2010/09/attaque-contre-le-poisson-msc-sur-le.html

Figure 33 : Affichage d'une action de mécénat

Au-delà du besoin de justifier les dépenses de mécénat (cf. p. 77 et suivantes), ces stratégies de communication nous semblent liées à la **taille des organisations mécènes**, à l'influence de service de communication puissant, et au désir d'influencer la partie extra-financière de leur valorisation boursière[751] dans le cas d'organisation capitalistique. Elle nous parait également liée à une volonté de **maîtriser la communication** de l'organisation mécène, l'OIG n'étant en effet apparemment pas nécessairement jugée « capable » ou compétente pour communiquer correctement sa reconnaissance à l'organisation mécène.

Ainsi, alors que nous avons vu que, pour la majorité des organisations mécènes, la communication est **laissée au BAO et profite de celle de l'OIG**, *a contrario*, pour quelques organisations mécènes, et notamment pour les plus grandes entreprises mondiales, la communication est médiatisée, gérée en interne, et s'appuie sur la visibilité et la notoriété d'importantes OIG. Pour ces organisations mécènes, la communication apparait donc comme le premier objectif de l'engagement mécène et le mécénat comme un outil permettant d'associer leur image à celle d'OIG prestigieuses. Ces deux approches, montrent que l'OIG est plus importante que le projet lui-même. Elles confirment notre projet d'étudier le mécénat par le biais de **la valeur de l'OIG** et étayent le **concept de capital d'engagement**.

A travers la pratique des labels, la communication externe des organisations mécènes nous renseigne aussi sur la confusion observée entre sponsoring et mécénat.

[751] Les grandes sociétés cotées sont aujourd'hui notées aussi sur les aspects sociaux, éthiques et environnementaux de leurs activités. Ces aspects sont considérés dorénavant comme indicateurs à part entière de leur performance économique à long terme. Au sujet des obligations découlant de l'application de la loi NRE (2001) sur les sociétés cotées et de l'article 225 du Grenelle II (décret paru en avril 2012) sur les entreprises de plus de 500 salariés ou 100M€ de CA, voir le travail parlementaire du 23 janvier 2013 : http://www.senat.fr/rap/r12-290/r12-2905.html. Pour approfondir le thème des organismes dont l'activité porte ou s'étend à l'analyse et à la notation extra financière des entreprises : voir le rapport de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) d'octobre 2012 : http://www.orse.org/guide_des_organismes_d_analyse_sociale_et_environnementale-52-246.html

Figure 34 : Exemples d'écolabels délivrés aux partenaires et mécènes par les OIG

Ainsi, d'après les informations collectées auprès de professionnels, les labels décernés font l'objet d'un **partenariat** pour lequel l'organisation mécène s'engage sur un certain nombre de points. Le financement obtenu par l'OIG est donc issu d'un partenariat **ET** d'un mécénat Le financement est versé sous forme de mécénat mais l'essentiel des retours l'est au titre du partenariat[752]. Ce **montage** permettrait à l'entreprise de bénéficier de la réduction fiscale maximale. L'OIG, quant à elle, bénéfice ainsi d'un montant plus élevé car obtenu dans le cadre d'un partenariat et non plus d'un mécénat[753]. Les **OIG collaboratives**, comme WWF, mettent en place cette forme d'accord gagnant-gagnant en accordant (ou plutôt en « vendant », donc) à ces entreprises un label et une exclusivité par grand domaine marchand (IAA, Industrie pétrolière, etc.)[754]. Il semble que ce procédé soit développé avant tout dans les OIG liées au secteur de **l'environnement** et en particulier aux problématiques de développement durable, commerce équitable, etc. Cette approche est estimée « pragmatique » par les principaux intéressés (qui déclarent souhaiter avant tout « faire changer les choses de l'intérieur »). Elle est cependant régulièrement dénoncée[755], comme **illégitime et « risquée »** par ses détracteurs.

Nous avons vu comment un partenariat pouvait apparaitre comme du mécénat. A l'inverse, nous avons observé dans des associations sportives engagées dans le social[756] que la communication peut aussi être volontairement **présentée comme du sponsoring** alors qu'il s'agit en fait essentiellement de mécénat.

S'il est bénéfique (aux acteurs engagés dans l'élaboration de l'accord mécène d'un point de vue financier pour l'OIG et en termes de retour pour l'organisation mécène), ce mélange est néanmoins

[752] Voir note 1031, p. 402

[753] Voir Partie I : Chapitre 1 : 2.3.2, p. 75

[754] Pour aller plus loin sur ce sujet voir Ruysschaert, 2013.

[755] Voir la polémique sur l'utilisation du logo « Panda » de WWF, mais aussi du mécénat de Lafarge p. 77 et suivantes (en particulier p. p. 79).

[756] Ainsi, par exemple, dans le **secteur du sport**, l'association Vé la Coupe met en avant sa mission sociale d'insertion des jeunes issus de quartiers défavorisés et son caractère d'intérêt général. Elle organise des tombolas, des ventes aux enchères de meubles *design* et de vins et des contreparties propres au mécénat : expo d'art, invitation de la part de personnalité, présence de bénéficiaires (ou assimilés symboliquement aux bénéficiaires, en invitant par exemple des sportifs issus de quartiers populaires). Elle met néanmoins avant tout en avant une **relation de type « sponsor »** (logo sur bateau, soirée VIP, sponsoring de la régate, etc.). Source : http://www.velacoupe.com

susceptible de contribuer à entretenir la confusion entre sponsoring et mécénat. Nous notons cependant que ces 2 choix de communication associant partenariat et mécénat semblent liés à des secteurs particuliers (environnement dans le premier cas, et sport dans le second cas). Nous avions vu par ailleurs p. 143) que ces deux domaines d'activité portaient des discours et pratiques différents. Cela suggère une **adaptation des acteurs aux attentes** d'un « marché » : mécénat dans le cas de l'environnement et partenariat (sponsoring) dans le domaine du sport.

5.3.5 Conclusions sur les dispositifs de communication utilisés dans l'établissement d'un accord de mécénat

Il semble que la communication sur le mécénat suive deux approches radicalement différentes.

Une **approche informelle**, hors media, valorisant le BAO, la proximité et les émotions, propice au *storytelling*, à la reconnaissance mutuelle, et au partage de l'engagement individuel. Cette approche est celle de la majorité des acteurs engagés dans un accord mécène. Elle repose en partie sur le bon vouloir de l'OIG et sur la sympathie que son action suscite auprès des particuliers (mais aussi des médias). Les organisations mécènes s'appuieraient sur cette communication autour de l'OIG pour communiquer en interne sur leurs engagements.

A cette première approche se superpose une **approche média**, très visible, nécessitant de coûteux investissements, en communication externe comme interne, visant à optimiser le mécénat et à le transformer en valeur économique. Cette approche est suivie par les plus grandes OIG et organisations mécènes. Elle est peut-être d'une part la conséquence de processus internes (lien entre communication et valeur boursière pour les organisations mécènes, recherche d'une notoriété, et association des accords de partenariat marchand avec la sollicitation de la générosité pour les OIG) et, d'autre part, de stratégies d'optimisation (maximisation des ressources pour les OIG, maximisation des retombées en termes d'image pour les organisations mécènes).

L'observation du terrain montrent que la communication met en avant le **projet** (et donc pas les contreparties ou les retombées positives pour l'organisation mécène) mais recherche avant tout une **valeur ajoutée apportée par l'OIG**. Cette valeur ajoutée est apporté par la communication externe des OIG (cas général) ou, par la « marque OIG »[757] si celle-ci est reconnue (elle permet alors d'accéder à des labels). Cette dé-corrélation entre choix du projet et engagement a déjà été abordée précédemment (p. 208). Elle pose ici encore la question de **l'origine de l'engagement de l'organisation mécène**. Si le mécène affirme soutenir un projet mais choisit d'abord une OIG, alors les motivations avancées par l'organisation mécène, pour s'engager en faveur d'un **projet** d'intérêt général, seraient définies *a posteriori* (de la décision de s'engager)[758].

L'étude des dispositifs de communication permet de mieux comprendre la place du **capital sympathie** et du **capital d'engagement** dans l'attribution d'une valeur à l'OIG. Ainsi, nous avons vu que la communication des acteurs passe, dans les deux cas, pour l'essentiel par les particuliers (BAO, etc.). Il s'agit d'une communication hors média qui permet de relayer l'importance d'une cause et de témoigner d'un engagement auprès d'une OIG. La sympathie suscitée par le projet porté par l'OIG

[757] La « marque OIG » est l'équivalent de la notion de « marque associative », mais généralisée à toutes les OIG.

[758] Pour notre part, nous avons plus souvent retrouvé mention de ces motivations chez les professionnels de l'accompagnement, dans les enquêtes sur le mécénat et chez les organisations promouvant le mécénat (Admical, AFF, etc.) que dans la bouche des dirigeants des entreprises mécènes rencontrés.

attribuerait à l'OIG un capital de sympathie, point de départ de tout engagement. L'**engagement physique** des bénévoles et de personnalités permettrait d'évaluer le capital d'engagement de l'OIG. L'organisation mécène, « caméléon du particulier »[759] à l'écoute des préoccupations de ses clients et en phase avec la Société, évaluerait dès lors l'OIG à l'aune du capital sympathie et d'engagement attribué à celle-ci. **La valeur de l'OIG serait dès lors portée par la sympathie du public et l'engagement des bénévoles, des ambassadeurs et des donateurs**. Cette valeur serait ensuite validée et cautionné par le don des mécènes, formant une boucle de rétroaction positive sur la capacité de collecte de l'OIG et sur son capital d'engagement (cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.2, p.212). *A contrario*, la dénonciation de situations illégitimes, le non relais de l'action de l'OIG par le BAO, le non engagement ou le **désengagement physique** des actions en faveur de la cause (faiblesse des adhérents, des participations aux galas, concerts, colloques, absence d'ambassadeurs, etc.) seraient des signes d'évaluation négatifs pour la valeur de l'OIG. La communauté des particuliers (le « grand public ») apparaît ainsi comme un **des acteurs majeurs de l'accord de mécénat.** L'attente de sa caution étaye l'hypothèse que le jugement du public est sollicité pour évaluer la valeur d'une action de mécénat.

A l'occasion de l'étude de ces dispositifs de communication, plusieurs mécanismes entretenant la **confusion** entre mécénat et sponsoring ont été identifiés. Ainsi nous avons relevé des mécanismes similaires dans le mécénat et le sponsoring autour de la **proximité physique**. Par ailleurs **l'association d'accords marchands et d'accords non monétaires,** chez les grandes entreprises soutenant les OIG connues et visibles sur le « marché » du fundraising, nous a semblé susceptible de flouter le périmètre attribué à ces deux pratiques, par les particuliers.

Enfin, concernant les situations élaborées pour les experts, les dispositifs de communication **interne** ne nous sont pas apparus susceptibles d'introduire de biais sur les Cités. Ceux utilisés en communication **externe** peuvent également être utilisés dans les situations qui seront proposées aux experts (BAO, événement organisé à l'occasion de la remise d'un don par exemple) **à condition** d'exclure les dispositifs destinés à montrer que l'organisation mécène est connue : en effet, ceux-là sont associés à la **Cité de l'opinion** (inaugurations publiques, événements mondains, galas, …) et risqueraient d'orienter le jugement des experts vers cette Cité.

5.4 Intermédiation et paiement

L'observation du terrain montre que de nombreux dispositifs sont utilisés pour permettre aux OIG de rencontrer les donateurs et amener ceux-ci à verser leurs dons. Nous verrons comment ces deux objectifs sont associés et quel est l'apport spécifique des TIC.

5.4.1 Les dispositifs d'intermédiation et de paiement

Le premier dispositif d'intermédiation qui permet aux acteurs de l'accord de se rencontrer est d'abord, bien sûr, le **rendez-vous**. Celui-ci est à notre connaissance systématique dans le cadre de la construction d'un accord de mécénat.

[759] Expression de Jean Louis Lacombe, ancien Délégué Général chez Fondation d'Entreprise EADS.

Pour obtenir ce rendez-vous les OIG contactent l'organisation mécène par le bais du porteur de projet et de dispositifs de communication (cf. chapitres p. 216 et p. 217), de **personnes relais**[760], mais également parfois de **dispositifs dédiés à l'intermédiation** comme des listes, des magazines, etc.[761] qui promettent aux organisations mécènes une **sélection d'OIG choisies pour leur « sérieux »** (donc une démarche relevant avant tout de la Cité marchande)[762].

En prévision de cette rencontre, les porteurs de projet arborent les **divers titres** qui justifient leur position dans l'OIG et la légitimité de leur démarche. Le choix de ces titres nous est apparu important et susceptible de nous renseigner sur le **mode de coordination choisi par l'OIG** pour être représentée : responsable des partenariats (marc) (cf. p. 178 et suivantes), des relations avec les donateurs (don), du développement (vie), de la communication (opi), des projets (con), etc.

Une fois le rendez-vous obtenu, d'autres dispositifs sont utilisés, à savoir, dans l'ordre : l'argumentaire (cf. ci-dessus, p. 210), l'échelle des dons (p. 212), les contreparties (p. 235) et la convention mécénat (p. 250).

Les **dispositifs de paiement** clôturent cette succession en rendant le don effectif. Selon nos observations, le plus utilisé de ces dispositifs semble être le **chèque**. Il permet notamment d'avoir un support physique de l'acte de don, et peut ainsi être mis en scène. De nombreuses OIG exposent des photos présentant, le responsable de l'OIG (accompagné éventuellement du porteur de projet) et le représentant de l'organisation mécène tenant **ensemble** la représentation d'un chèque très fortement agrandi laissant voir le montant du don mais également le nom du donateur et sa signature.

Au-delà de cet enchainement linéaire où se succèdent, sans se superposer, de nombreux dispositifs, de la communication au paiement, le terrain montre d'autres exemples d'hybridation plus complexes.

De nombreux supports de communication (dossiers de présentation, sites, web, flyers, affiches, etc.) permettent de faire directement un don. Ainsi chaque support propose un (ou plusieurs) outil(s) de

[760] Notamment, les **ambassadeurs**. Ceux-ci ont été abordés sous l'angle du *celebrity endorsement* dans la partie consacrée aux dispositifs de communication. Dans le cadre de l'organisation d'une rencontre, ces ambassadeurs ont également un rôle de personne de confiance permettant l'intermédiation entre l'OIG et l'organisation mécène.

[761] Au cours des dernières années, nous avons ainsi régulièrement eu connaissance de projets de constitutions de **listes** d'OIG à destination des organisations mécènes. La valeur ajoutée avancée par les porteurs de ces projets de listes était de proposer aux entreprises (décrites comme débordées par les demandes et incapables de faire un choix rationnel) un nombre limité de projets sélectionnés sur leur qualité intrinsèque (sociale, environnementale, artistique, etc.) et le « sérieux » de leur gestion (Dans le même esprit des listes d'appartements proposées par certaines agences immobilières ou l'approche anglo-saxonne des *Corporate Community Investment* cf. note 326, p. 78). Dans les projets dont nous avons eu connaissance, ces listes sont souvent classées par thème (afin d'éviter une « mise en concurrence » des causes) avec 2 ou 3 OIG (afin d'éviter trop de concurrence entre les OIG) pour chaque type de cause. Nous avons également observé d'**autres supports** d'intermédiation physiques (journaux et magazines, repas chez l'habitant) ayant pour objectif de faire se rencontrer mécènes et porteurs de projets. Nous avons eu connaissance de 2 projets de ce type en Région Languedoc Roussillon. Une idée arrivant rarement de manière isolée, nous supposons que des projets similaires fleurissent dans toutes les régions de France.

[762] Nous ignorons si ces dispositifs seront amenés à se développer (en lien avec le développement de la RSE par ex.), mais nous notons que ces projets n'ont pas obtenus les résultats escomptés.
Nous avons constaté que les projets dont nous avons eu connaissance ne nous ont pas paru tenir leur promesse de mise en relation. Malgré le sentiment de servir l'intérêt général de leurs promoteurs, ces projets nous sont davantage apparus comme des tentatives de rationalisation des démarches de prospection d'accompagnateurs (agents, tourneurs, agences de communication, fundraisers, etc.) pour des OIG qui s'estiment incapables de contacter des entreprises. Du coté des organisations mécènes, nous n'avons pas identifié l'expression d'un besoin auquel ces dispositifs permettraient de répondre. Elles s'estiment tout à fait en mesure de choisir des projets si d'aventure, elles désiraient s'engager. Les organisations mécènes semblent percevoir ces projets comme un service exclusivement dédiés aux OIG et susceptibles d'impacter la part de leur dons affectée au coût de la collecte. De fait, ce service d'intermédiation est le plus souvent financé par les OIG, éventuellement offert (*pro bono*) dans l'espoir d'un retour sous forme de prestation de fundraising à venir.

paiement associé : un **bulletin de don**[763] pour les « sites web plaquettes »[764] et les supports papiers (publipostage, flyers, ..) ; une **interface bancaire** de don en ligne (simple page web renvoyant à un formulaire de paiement sur le site d'une banque) dans les sites et plateformes d'intermédiations plus évoluées (proposant par exemple du *crowdfunding* ou des dons « communautaires », comme l'outil « *Cause* » de Facebook) ; ou d'autres outils comme les *Flashcode*[765] sur les affiches, le don par SMS[766] pour les émissions télévisuelles, la remise d'un RIB en vue d'un prélèvement automatique pour le *street fundraising*, la « quête prélevée »[767] pour le secteur confessionnel, etc.

Tous ces outils proposent plusieurs **montants de don prédéfinis** (cf. l'échelle des dons)[768] mais permettent aussi souvent de faire un « don **libre** ». La plupart propose de laisser un nom pour être **recontacté** ultérieurement par l'OIG (sous couvert, par exemple d'un abonnement à une newsletter), ils associent donc également un dispositif d'intermédiation au dispositifs de paiement. Dans les outils de paiement les plus aboutis techniquement, un identifiant et un mot de passe sont attribués au donateur[769]. L'espace personnel est un outil aussi très utile pour **personnaliser la relation** entre l'OIG et le donateur. De plus en plus souvent, un site web additionnel au site principal de l'OIG, est **dédié à la relation** de l'OIG avec ses donateurs et mécènes[770]. Enfin, nous avons observé que, contrairement au produit marchand dont le prix est toujours minimisé (article à 99€99, par exemple), les montants proposés pour les dons sont des **chiffres ronds** (100€). Cela suggère que, dans la relation de don, le montant ne doit pas être minimisé mais au contraire donner **la « juste » valeur** de ce qui est donné, de son engagement.

[763] Les bulletins de dons proposent de plus en plus souvent de choisir entre 2 modes de paiement (envoi chèque, prélèvement automatique, …). Pour les avantages du prélèvement automatique voir Lefèvre 2008, p. 181: « moins de frais de traitement des dons, fidélisation beaucoup plus importante du donateur (et notamment puisqu'il doit prendre l'initiative de se désengager et non de renouveler un don), planification des rentrées d'argent plus aisée, moindre dépendance à l'égard de l'actualité (qui « active » ou non le don « coup de cœur », selon les crises humanitaires, les marées noires, la rigueur de l'hiver, etc.), offre d'un don non-affecté ». « Pour le donateur, le don semble souvent moins coûteux car [il est] étalé sur plusieurs mois, alors [bien même] que toutes les observations montrent au contraire un accroissement du don total par donateur ».

[764] Les sites web « statiques » sont les sites les plus primitifs. Ils ne permettent pas la mise à jour dynamique du contenu. Ces sites permettent en général de télécharger et d'imprimer un formulaire de don (fichier PDF). Le terme « statique » s'oppose à celui de « dynamique » dont la technologie permet de faire vivre le site grâce à une interface de mise à jour de contenu administrée par les salariés et bénévoles de l'OIG. Si les sites dynamiques ont bien sûr également la possibilité de mettre en ligne des documents à télécharger, ils proposent en général plutôt des interfaces de don personnalisées pour les donateurs.

[765] Le *flashcode* est un code graphique (comme le code barre) sur 2 dimensions qui permet d'accéder à partir d'un mobile (en utilisant l'objectif photo) à un contenu multimédia en ligne (notamment au site web de l'appel au don). Le *flashcode* ne permet pas de payer (à notre connaissance, en tout cas) mais il oriente les donateurs vers une plateforme de don.

[766] Il existe depuis 2004 la possibilité de faire des dons via un appel surtaxé. Cette solution est soumise à TVA (19.6%) et nécessite de payer des intermédiaires privés (coût de 20 à 50% du don selon les cas) en plus d'un « coût d'envoi ». Lors de l'opération « un SMS pour l'Asie » en janvier 2005, les opérateurs ont sponsorisé l'opération en prenant les coûts à leur charge et l'Etat a renoncé à récupérer la TVA. Cette opération a permis de récolter 3,5 M€ de dons. Source : http://www.01net.com/editorial/263630/le-don-par-SMS-interdit-mais-tolere-en-france/ et http://www.zdnet.fr/actualites/dons-par-SMS-il-est-urgent-de-clarifier-le-cadre-legal-39197370.htm. Depuis 2013, il est possible de faire un don qui apparait sur sa facture de mobile. Cette solution développée par l'AFMM (Bouygues Telecom, Orange et SFR) a été testée par la Croix Rouge en juin 2013: http://www.01net.com/editorial/596779/mobile-la-croix-rouge-francaise-se-met-au-micro-don-par-SMS/

[767] Le Diocèse de Lyon propose depuis 2011 la « quête prélevée » : il s'agit d'un prélèvement automatique contre la mise à disposition de jetons. Ce type de don permet de bénéficier des avantages fiscaux pour le denier du culte tout en gardant la possibilité de participer à la quête lors de l'office : source : http://lyon.catholique.fr/IMG/pdf/quete_prelevee_depliant.pdf

[768] Nous avons vu (cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.2, p. 211) que pour les particuliers, chaque forme et support de don avait son échelle de don dédié : le don par SMS n'a donc pas la même échelle que le don en ligne ou par bulletin papier.

[769] Ces données d'identification permettent de conserver en mémoire un don « non transformé » afin de le proposer à nouveau lors d'une prochaine connexion. On retrouve là l'idée de « **promesse de don** » utilisée dans les grands événements télévisés dédiés à la collecte (Téléthon, etc.).

[770] C'est devenu la norme lorsque la sollicitation de dons fait l'objet d'une campagne de don.

Ces associations entre dispositifs de communication, d'intermédiation et de paiement facilitent le **don impulsif** (ou « coup de cœur »), dont l'équivalent marchand (l'« achat impulsif ») est bien connu des professionnels marketing et notamment du merchandising. Ainsi, en couplant les supports de communication (qui rappellent la mission, font appel aux émotions, mais également, de plus en plus, citent les retours et contreparties offerts en retour par l'OIG) et les outils de paiement, les OIG associent directement l'acte de donner aux retours symboliques et éventuelles contreparties. Il semble donc que, contrairement aux principes **de la succession dans le temps** décrits dans la littérature (cf. Partie I : Chapitre 1 : 1.1.4, p. 17), le don à une organisation propose **un premier échange immédiat** (don <=> satisfaction de donner & contre-don symbolique & contreparties). La sollicitation de don en faveur des OIG, mobilise donc **des traits propres à l'échange marchand** (envie, délai nul, équivalence entre les biens échangés). Dans une certaine mesure, le donateur serait ainsi invité à **« acheter » une participation au projet** porté par l'OIG.

D'autres éléments évoquent néanmoins clairement la Cité du don. Ainsi, des montants « ronds » nous paraissent être utiles pour communiquer sur **l'authenticité du geste.** Celle-ci est confortée par **l'authenticité de la cause** mise en avant par l'argumentaire : inscription de l'argumentaire dans des faits concrets (sociaux, environnementaux, médicaux, …), rapports et statistiques sur la réalité de la situation (de la pauvreté, de la pollution, etc.), images, témoignages, etc. (cf. l'« argumentaire » p. 210). De même, nous observons que, dans le cas des associations, le don est souvent couplé à l'adhésion. Ce procédé nous semble également concourir à **ancrer l'authenticité** du don en créant un lien symbolique entre le don et l'engagement formel (et souvent sur le terrain) auprès de l'OIG. Ces éléments suggèrent que, dans la collecte de dons, la **Cité du don** est étroitement associée aux dispositifs d'intermédiation et de paiements alors que c'est la **Cité marchande** qui est en général associées à ces dispositifs (avantages concurrentiels, éléments différenciants du marketing opérationnel : 4P[771], félicitation de l'acheteur pour sa clairvoyance, son sens des affaires, etc.).

Ainsi les dispositifs associant intermédiation et paiement semblent chercher à marier un mode de justifications invoquant le principe supérieur commun de la Cité du Don (légitimité basée sur l'authenticité) avec les modalités d'un échange marchand.

5.4.2 Maximisation des synergies via les TIC

Les TIC ont ouvert de nouvelles possibilités d'intermédiation et de paiement. Nous avions vu que les technologies de l'information et de la communication (TIC) enrichissent de façon croisée les approches relationnelles et du marketing direct (cf. Partie II : Chapitre 1 : 3.3, p. 184). Au-delà de leur apport spécifique à chaque dispositif (en terme d'efficience, d'ergonomie, d'intégration avec les processus comptables, etc.), elles permettent surtout **d'associer ensemble des dispositifs pour créer des synergies**[772] : des interfaces de communication (un site web, une mailing liste, un flux RSS, etc.), une interface d'intermédiation (au contenu souvent personnalisé et accessible après identification) et une interface de paiement (services bancaires ou d'intermédiaires bancaires comme PayPal, etc.). Cette association synergique de dispositifs peut être réalisée au sein du site de l'OIG ou par accès à un service

[771] Voir note 242.

[772] Avec des savoir-faire variables et une orientation plus ou moins affirmée vers le fundraising : en 2004, le site de Greenpeace comptabilisait 480 000 visites pour 84 000 donateurs, alors que le site du Secours Catholique en totalisait 400 000 pour 1 100 000 donateurs ; source : Enquête Jean Di Sciullo/ MSN.

externe (éventuellement intégré en « marque blanche » au sein même du site de l'OIG), comme par exemple en faisant appel à une plateforme de crowdfunding.

L'usage du **crowdfunding** est de plus en plus répandu et sa transparence permet de connaître précisément les offres proposées (contreparties, etc.) ainsi que les montants effectivement collectés. Il est aussi possible de comparer le discours mobilisé et les résultats obtenus avec ceux des projets visant des intérêts privés : financement de projets marchands et/ou personnels comme un mariage, un voyage, l'amorçage d'un projet d'entreprise etc. L'étude de ce dispositif composite va nous permettre d'étudier plus en détail, les mécanismes du fundraising.

L'observation de certains projets[773 et 774] déposés sur ces plateformes suggère que le **succès de la sollicitation**[775] est plus important que les montants collectés. Les objectifs sont visés *a minima* et ces initiatives nous apparaissent *in fine* comme des expérimentations peu risquées (car quasiment gratuites[776] et conçues dès l'origine pour obtenir des résultats positifs) davantage destinées à **communiquer,** et développer ou entretenir ses **réseaux,** qu'à véritablement développer les ressources issues du fundraising. Au-delà d'une recherche de ressource financière, ces outils suggèrent que la sollicitation de don est aussi utilisée pour **projeter une image** dans le domaine public qui **étaye la légitimité** de la structure en détaillant le succès de la collecte : nombre de donateurs, montant de chaque don, montant de la collecte, etc. Au-delà des sommes collectées, nos observations suggèrent que cet outil est utilisé pour démontrer l'assise de l'OIG auprès des donateurs, comme peuvent l'être les grands événements télévisuels organisés par les OIG AGP (avec ses dispositifs de mesure d'audience et d'affichage de « promesses de dons » : cf. la polémique lancée par Pierre Bergé sur le « populisme » du Téléthon, note 601, p. 183). Pour les OIG qui, du fait de leur petite taille et de la faible visibilité de leurs actions, manquent d'outils de légitimation auprès du public, ces dispositifs nous semblent apporter une **légitimité additionnelle** de type **«** marchand **»** (faisant référence à la **Cité marchande** car apportant un point de comparaison aux autres OIG, au-delà de la singularité de l'OIG et de son projet)[777]. Cette recherche de légitimité marchande nous semble être **possible** (non dénoncé comme

[773] Le Musée Guimet via My Major Company, a sollicité des dons pour la restauration de moulage d'Angkor, affichait un succès (5000€) au bout de 57 dons et seulement une semaine de mise en ligne ! Ce montant correspond au don moyen sur internet (100€/don) et que 57 donateurs correspond au nombre de soutiens qu'est susceptible de rassembler sans difficulté n'importe quel porteur de projet dans une démarche de « *love money* ». Il n'y avait donc aucun risque de rater l'opération.
Au 7/7/13, après 1 mois de mise en ligne, le site recensait 143 contributeurs dont 29 avaient fait un don de 5€, 16x35€, 35x60€, 60x100€ et 12x300€ et 1 un multiple de 300€ (600€) = 13 005€ (la différence avec l'annonce des 12 450€ collectés sur le site, correspond à la rémunération de la plateforme).
http://www.guimet.fr/fr/blog/la-breve/755-devenez-mecene-de-lexposition-angkor .

[774] Ainsi le musée Unterlinden de Colmar n'affiche aucun objectif de montant sur sa page dédiée au crowdfunding. Voir la page Facebook du musée Unterlinden : https://www.facebook.com/MecenatMuseeUnterlinden et son site web : http://mecenat.musee-unterlinden.com/fr/mecenat-musee-unterlinden-3.html

[775] La fondation Culturespace propose en échange d'un don de 100€ des contreparties (72€) et une réduction d'impôt (66€) qui excédent très largement le montant du don demandé.
http://www.fondation-culturespaces.com/fr/home a lancé un appel aux dons sur la plateforme de crowdfunding Ulule : http://fr.ulule.com/lumieres-mediterranee/ : au 7/7/13, après un mois de mise en ligne, elle avait récolté 16 soutiens pour 1925€ soit un peu plus que le don moyen sur internet (100€) alors que l'objectif était de 1500€. En échange de son don, le donateur, « personne physique », peut obtenir 60€ de contrepartie (en plus des 60% de réduction fiscal sur l'IR). Pour 100€ de don, cette fondation propose un diaporama photo du déroulement du projet auprès d'un groupe d'enfants, un dossier constitué de reproductions des œuvres produites par un groupe d'enfants + 3 entrées (33€) + le catalogue de l'exposition (39€).

[776] Cette quasi « gratuité » est susceptible de déjouer la vigilance des donateurs qui, nous l'avons vu, semblent très attentifs aux coûts de collecte (concerts, *street marketing*, envoi en nombre de courrier papiers) : cf. p. 184 nos remarques à ce sujet.

[777] Le cas de la fondation Culturespace (cf. note 775), bien que caricatural et excessif, est selon nous assez représentatif de nos observations concernant la conception du fundraising dans le domaine de la culture. Il montre que tout est mis en œuvre pour afficher un succès, même si ce succès doit correspondre *in fine*, à un **succès marchand**.
Au-delà, du monde de la culture ce cas nous semble révélateur de l'emprise de la pensée marchande et notamment celle de la notion de

un dévoiement des pratiques d'appel au don) que parce qu'elle s'articule avec la transparence des processus mis en œuvre pour la collecte (dévoilement propre à la **Cité du don**). Cette **association stable entre mode de coordination marchand et mode de coordination de l'ordre du don c**oncourt, à notre avis, au succès des plateformes de crowdfunding pour les financements engagés : *love money* et collecte de dons pour l'intérêt général.

L'usage des TIC confirme également le besoin **d'intermédiation** entre donateurs et donataires. Les plateformes web communautaires et de *crowdfunding* reposent (en partie) sur un principe identique aux outils d'intermédiations présentés plus haut (listes, magazines, etc.). Cependant, à la différence des listes, nous notons que ces plateformes sont ouvertes et adoptent le modèle participatif (approche « Web 2.0 »). Elles ne font **pas de sélection** et ne se portent pas garant du sérieux des projets proposés. Elles laissent agir pleinement l'image réelle de l'OIG, n'apportant *in fine* que des outils (conseils, interface de gestion, paiement en ligne, etc.) et un canal de communication grand public supplémentaire. Ces plateformes ont l'apparence d'un service **gratuit** (ou très peu cher car mutualisé). Elles sont également transparentes (coût annoncé officiellement et transparent pour le donateur.) Aussi, même si la demande d'intermédiation semble avant tout portée par les OIG (c'est selon nos observations toujours elles qui initient la démarche de sollicitation), il nous semble que ces outils répondent aux demandes des donateurs d'une certaine forme de **rationalité** sur l'usage des fonds collectés (faibles coûts de collecte, légitimité et justifications d'un engagement accessible et visible par tous), tout en maintenant la cohérence et les limites d'**un monde spécifique** à l'OIG. Ainsi, une plateforme lancée début 2014 par une importante agence parisienne de conseils aux organisations mécènes offre la possibilité pour une organisation mécène d'**accéde**r **aux données des OIG** qu'elle soutient et de les **consolider** pour ses besoins propres (en communication notamment). On retrouve à travers cet exemple le besoin déjà évoqué de **traduction du monde de l'OIG vers celui de l'organisation mécène**.

5.4.3 Conclusion sur les dispositifs d'intermédiation et de paiement

Les dispositifs d'intermédiation et de paiement font apparemment référence à plusieurs ordres de grandeur. Les dispositifs de paiement et ceux associant intermédiation et paiement sont susceptibles d'évoquer les Cités marchande, du don et/ou de l'opinion. Ils ne peuvent donc pas être retenus pour l'élaboration de nos situations types. Pour interroger les experts, nous pourrons cependant retenir plusieurs dispositifs parmi les plus universels, comme le **rendez-vous**, le **choix d'un titre** pour le porteur de projet et l'**intermédiation d'une personne relais**, car ceux-ci ne semblent pas contraints par un ordre de justification particulier.

Au-delà de son rôle dans l'approche du donateur (enrichissant les approches relationnelle et marketing direct), l'usage des TIC dans les dispositifs d'intermédiation et de paiement, illustre le besoin de **médiation et de traduction entre les deux mondes,** déjà observé précédemment avec l'usage de la diglossie (entre les OIG et les mécènes, au sein des OIG à travers l'action du dirigeant : cf. p. 210, par exemple), et la mise en place de structure intermédiaire (fondations, etc. : voir p. 153).

Cette médiation permet aux OIG de solliciter des dons en échange d'un accès à l'intérêt général.

contrepartie dans les pratiques d'appel à la générosité (voir p. 76 et suivantes et ci-après, le Partie II : Chapitre 1 : 5.5, p. 234 consacré aux « contreparties »)

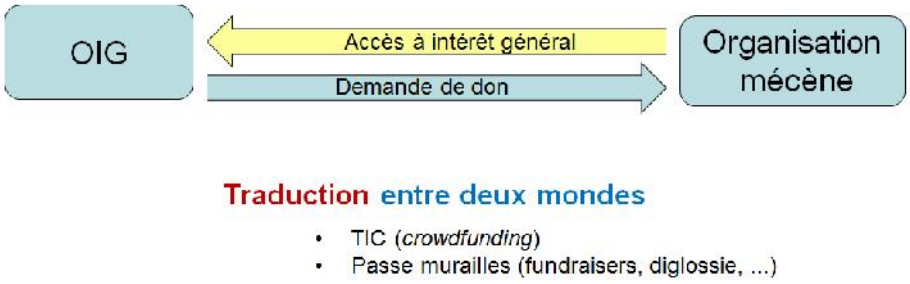

Figure 35 : Opération de traduction entre OIG et organisations mécènes

Nous notons à travers l'étude des dispositifs d'intermédiation qu'il s'agit cependant d'une traduction apparemment à sens unique et que ces efforts s'orientent exclusivement des OIG vers les organisations mécènes. Ainsi les deux mondes ne seraient pas dans des positions de stricte réciprocité. L'absence (dans le fundraising[778]) de dispositif de traduction du monde de l'organisation mécène vers celui de l'OIG suggère que l'OIG n'est pas sollicitée de façon directe par l'organisation mécène. Cela suggère que l'objet du mécénat ne se limite pas à créer un lien entre OIG et organisation mécène et que l'OIG pourrait avoir **une position particulière** dans l'élaboration de l'accord. Ce point sera discuté plus loin.

Les formes modernes de rencontre entre OIG et organisations mécènes, qui associent des dispositifs d'intermédiation, de paiement et de communication, marient des modes de coordination spécifiques à la **Cité du don** avec des mécanismes propres au **Monde marchand**. Ainsi, dans ces dispositifs nous retrouvons les valeurs de transparence et d'authenticité (chiffres ronds, parler vrai, etc.) qui, avec d'autres dispositifs, contribuent à étayer la valeur de l'OIG et participe de la constitution de son capital sympathie et de son capital d'engagement. Dans le même temps, une autre force, marchande cette fois-ci, est présente. Elle se traduit par la mise en place de mécanismes offrant un retour immédiat à la transaction et qui permettent de comparer entre elles les « offres » des OIG. On retrouve donc ici encore (cf., par exemple, p. 15, p. 83 et p. 226) la tension entre désintéressement et intérêt, entre intérêt général et intérêt particulier, entre échanges réciproques et échanges marchands. **Cette dialectique constante évoque une complémentarité**[779] entre ces différentes formes **de lien qui lient et qui libèrent** tour à tour[780] qui étayent nos propositions d'articulation entre Cité marchande et Cité du don[781].

[778] D'autres domaines que le fundraising, : la gestion et le management des OIG par exemple, des dispositifs de traduction du monde marchand vers celui de l'intérêt général ont été décrit (cf. Lefèvre 2008).

[779] Marcel Hénaff (2002, p. 412-413), a également constaté cette complémentarité. Pour lui, si les mondes marchand et du don (qui ne se place ni dans la même logique ni dans la même chronologie) sont confondus entre eux, c'est du fait d'« analogies apparentes » et d'« emprunts terminologiques » réciproques car il s'agit en fait de « deux séries parallèles » de monde qui ont toujours « existés simultanément » dont on prend souvent une série « pour une modalité de l'autre ». Il y a aussi confusion car « ces deux séries peuvent établir des **complémentarités** » : offrir un repas lors d'une transaction marchande, revendre un cadeau. « Si la relation marchande créé une relation juridique, il ne créé pas de lien social ». L'échange de don permet de faciliter l'ouverture, la poursuite et conclusion positive de négociation et « d'entretenir le souhait de maintenir un partenariat à long terme ».

[780] Cette diglossie évoque aussi la dialectique, qui traverse la relation entre OIG et organisations mécène, entre obligation (donner-recevoir-rendre) et liberté (liberté de donner *vs* liberté d'accepter ou refuser un don) propre au don ; entre obligation (se développer *vs* se différencier) et liberté (liberté de se lier par des relations privilégiés, *vs* liberté de saisir les meilleures opportunités) propre à aux échanges marchands.

[781] Voir Partie I : Chapitre 2 : 4.5, p. 124

5.5 *Les contreparties*

Aujourd'hui, de plus en plus, il est d'usage que les mécènes demandent des contreparties à leurs dons et que les OIG proposent des contreparties en échange d'un soutien. (cf. note 311, p. 72 et nos questions de recherche p. 88).

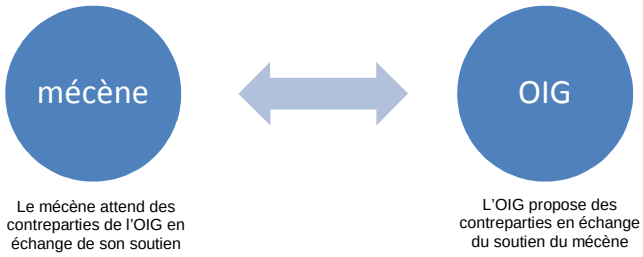

Figure 36 : Les contreparties au centre de l'accord mécène

Selon nos observations, les contreparties sont ainsi peu à peu devenues une préoccupation majeure pour les OIG et les organisations mécènes. Après avoir précisé ce qu'est une « contrepartie », nous verrons ce que ce dispositif nous apprend sur la construction de l'accord mécène.

5.5.1 Définition, typologie et représentation, selon l'OIG et l'organisation mécène, des « contreparties ».

Selon nos observations, les contreparties se distinguent d'autres formes de retour (contre don) par leur caractère tangible. Ainsi « un remerciement » n'est pas *a priori* considéré comme une contrepartie. De même, « présenter une personne » n'est pas en soi une contrepartie. Pourtant **la frontière entre ces retours et les contreparties « tangibles » est mince**. Ainsi, si la présentation d'une personne a pour objectif de mettre en relation deux personnes, ou si les remerciements permettent à l'organisation mécène de valoriser son engagement mécène, alors ces retours deviennent des contreparties tangibles.

Compte tenu de la diversité des retours et contreparties possibles, et le flou entourant la frontière qui les sépare, nous proposons de définir les contreparties comme étant « **tout retour apporté à l'organisation mécène suite à la conclusion d'un accord de mécénat**» puis, dans un second temps, de distinguer différents types de contreparties selon la façon dont elles sont utilisées. Nous verrons en effet que ces contreparties se distinguent entre elles selon leur **forme** et la **valorisation** qui en est faite par l'OIG et l'organisation mécène. Ces différences de forme et de fond dépendent de la **perception** des acteurs et permettent d'envisager des pistes d'explication pour comprendre pourquoi les acteurs placent souvent les « contreparties » au centre de leurs préoccupations.

- *Les différents types de contreparties*

Nos observations nous conduisent à différencier 6 types de contreparties selon leur forme : usages, supports, temporalités, caractère discrétionnaire ou obligatoire, montant, etc.

1. **Contreparties « fiscales »** : Il s'agit essentiellement des avantages fiscaux consentis par l'Etat.

2. Les **contreparties « minimales**[782] ». Selon l'instruction fiscale du 5 mai 2000[783], elles correspondent à la citation écrite du mécène. Elle prend la forme *a minima* de l'apposition du logo de l'organisation mécène sur les supports de communication de l'OIG, jusqu'à la présentation du mécène sur les pages web de l'OIG. Les citations sont généralement organisées selon la **nature** du donateur et de l'accord[784] et selon les **montants** donnés[785].
3. **Contreparties « directes**[786] » : places de spectacles, accès à des données (accès privilégié à une liste d'élèves pour des recruteurs) ou à des lieux (salons de réception) ou encore à des équipements spécifiques, des visites commentées de lieux ou d'exposition, la rencontre de personnalités, la participation à un diner de gala ou à un club de mécène. En pratique, la valeur de ces contreparties ne doit pas dépasser 20 ou 25%[787] du montant du don. Dans certains domaines d'activité, et pour certaines OIG (santé, environnement, social), il n'est pas proposé de contrepartie directe. En dessous d'un certain montant de don, ces contreparties sont également souvent absentes (le mécène ne bénéficie alors uniquement que des contreparties minimales, cf. point 2). Enfin, certaines contreparties directes ne sont pas valorisées faute de compétences dans ce domaine (par exemple, à quel montant valoriser l'intervention d'un professeur à un colloque ?) ou compte tenu du caractère exceptionnel du retour offert (rencontre imprévue d'un grand professeur de passage, accès à un espace non disponible à la location). Dans ce cas, ces contreparties doivent selon nous être assimilées à des contreparties supplémentaires (point 5).
4. **Contreparties « indirectes** ». Elles correspondent aux avantages subtils mais réels[788] attendus par les organisations mécènes. Ces contreparties ne sont pas gérées par l'OIG. Elles appartiennent aux 5 grands types de motivation observés[789] auxquels, nous avons associé l'accès à un « capital d'engagement » détenu par l'OIG (notre hypothèse[790]). Elles nécessitent donc *a minima* la « bienveillance » de l'OIG. Ces retours (que nous avons choisi dans cette thèse de nommer « avantages »), ne sont généralement pas désignés par le terme de « contreparties », mais d'« intérêts » (lorsqu'ils sont dénoncés) ou de « motivations » (lorsqu'ils sont envisagés par les organisations mécènes).

[782] Ou « de base » ou « naturelles » car elles sont issues de la relation de donner/recevoir/rendre et font partie du « savoir-être » propre à la réciprocité du don.

[783] Voir l'instruction fiscale du 5 mai 2000 à http://www.admical.org/editor/files/4C-2-00contreparties.pdf : « Il sera considéré que l'association du nom de l'entreprise versante aux opérations réalisées par l'organisme relève du mécénat si elle se limite à la mention du nom du donateur, quels que soient les supports de la mention (logo, signe, etc.) et la forme du nom, à l'exception de tout message publicitaire ».

[784] cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.3.2, p. 216 pour plus de détails sur la nature du donateur (entreprise, institutionnel, particulier), la nature de l'accord (don en numéraire, en nature ou en compétence) et les cas particuliers comme les « Partenaires médias », par exemple, qui apportent un mécénat en nature en mettant gracieusement à disposition de l'OIG leur espace publicitaire.

[785] Chez les OIG générant beaucoup de dons un **titre symbolique** est attribué à un intervalle de don, par exemple : « grand donateur », « fondateur », etc. (voir la partie consacrée à l'« échelle des dons », p. 211). Chaque niveau de don peut être en plus **incarné par un objet** symbolisant le don et son montant : un dauphin (les donateurs ayant donné plus de 100k€ de don à l'université Dauphine sont membres du « cercle des dauphins de diamant », puis viennent le platine, l'or, l'argent et le bronze) ou une salamandre (de même : platine à partir de 200k€, or à partir de 100k€ etc… à l'INSEAD), etc.
Voir le site de Dauphine : http://www.fondation.dauphine.fr/la-fondation/nos-donateurs
Voir le site de l'INSEAD Alumni: http://giving.insead.edu/recognition/index.cfm

[786] Par opposition aux intérêts, motivations et contreparties supplémentaires qui sont assimilés à des retours indirects.

[787] Cf. note 311. Il ne s'agit pas d'une règle mais d'un usage issu des pratiques du mécénat culturel qui s'est ensuite généralisé à l'ensemble des domaines d'intérêt général au moment de la rédaction de la loi « Aillagon » par le Ministère de la Culture et de la Communication.

[788] Cf. L'engagement des organisations mécènes en faveur de l'intérêt général », p. 62

[789] Cf. Partie II : Chapitre 1 : 1.1, p.142

[790] Cf. Partie I : Chapitre 1 : 2.5.2, p. 89

5. **Contreparties « supplémentaires»** discrétionnaires[791]. Il s'agit de contreparties exceptionnelles par leur nature (mise en relation non prévue, accès à des espaces ou des équipements normalement non accessibles) ou leur expression (remerciements appuyés et enthousiastes suite à l'action du mécène, retombées presse liées à cette citation, mise en relation avec des tiers dans le cadre d'un club de mécènes par exemple, etc.). Elles dépendent uniquement du bon vouloir de l'OIG qui est totalement libre de les donner ou de ne pas les donner.
6. **Contreparties « tierces** » : retours sous forme de reconnaissance en provenance d'une personne tierce externe à l'OIG (d'un ambassadeur de l'OIG par exemple).

- *Valorisation des contreparties*

Ces 6 types des contreparties sont valorisés de différentes manières.

Les **contreparties fiscales**. Selon nos observations, les OIG et le grand public semblent voir dans les avantages fiscaux la principale motivation des entreprises à faire du mécénat (comme si l'entreprise mécène allait « économiser de l'argent » et même « gagner de l'argent »). Nous avons retrouvé cette présupposition dans la présentation des projets portés par les OIG où cet argument est souvent mis en avant. Pourtant, nous l'avons vu, l'avantage fiscal est peu pris en compte dans la décision du mécène de soutenir un projet[792]. Ces contreparties semblent plutôt s'inscrire dans une logique d'optimisation ou de politique publique[793].

Les **contreparties minimales** semblent parfois assimilées par les OIG (par stratégie ou par méconnaissance) et les organisations mécènes (par méconnaissance) à des contreparties directes, alors qu'elles n'entrent pas dans le calcul des 25%.

Les **contreparties directes** semblent très **importantes** pour les entreprises. Ces contreparties sont parfois (et apparemment de plus en plus souvent) demandées par les mécènes : « et que m'offrez-vous en retour ? ». Pour les OIG n'ayant « rien à offrir » (dans les domaines social, environnemental, etc.), la demande de contreparties directes est un des principaux sujets de préoccupation et d'inquiétude. Car « sans contrepartie, comment intéresser les entreprises ? ». Ces contreparties directes sont en général inscrites dans la convention mécénat (lorsqu'il y en a une). Elles sont souvent directement liées et proportionnées aux dons du mécène. Ainsi, beaucoup d'OIG, notamment dans le domaine culturel, mettent en place des contreparties directes (parfois appelés « avantages ») proportionnelles aux dons (voir l'échelle des dons p. 212 et note 785, p. 236).

Les **contreparties indirectes** ne sont en général pas mentionnées par les OIG. Selon nos observations, au-delà de l'ignorance ou de la méconnaissance (réelle) des motivations internes des entreprises à faire du mécénat, c'est avant tout parce qu'elles sont gérées au sein de l'entreprise et que l'OIG n'a

[791] Car elles dépendent du bon vouloir de l'OIG. Elles sont parfois mises dans une convention mécénat mais n'engagent à rien (voir Partie II : Chapitre 1 : 5.6, p. 249)

[792] Elle arrive en dernier dans la liste des motivations des mécènes (mais elle n'en est pas moins citée). Par ailleurs une étude (cf. Rapport Queyranne, déjà cité) montre que l'augmentation de l'avantage fiscal n'a pas eu d'effet de levier sur l'engagement des entreprises.

[793] Voir le sous-chapitre consacré aux opérations mixtes (p. 76) et celui consacré à la politique d'incitation fiscale qui place l'Etat comme tiers obligatoire dans la relation mécènes – bénéficiaires (p. 49).

pas prise sur elles. Néanmoins certaines rares OIG parviennent à valoriser ces retours comme des « contreparties » offertes à l'entreprise[794]

Les **contreparties supplémentaires** ne sont l'objet d'aucune demande ou tractation, elles ne sont le plus souvent pas valorisées par L'OIG. Les contreparties supplémentaires sont néanmoins parfois intégrées dans les 25%. Cependant, étant imprévisibles[795], elles ne peuvent être inscrites dans la convention mécénat. C'est donc plutôt un élément que l'on retrouve dans les rapports remis au mécène à la fin d'un projet et qui s'inscrit dans une logique de fidélisation de l'organisation mécène par l'OIG (ex. présentation du bilan des RP en fin de campagne de don ou à date anniversaire du don).

Les **contreparties tierces** octroyées par l'OIG peuvent être attendues par le mécène sous la forme de la reconnaissance d'un **intermédiaire** (une personnalité du monde économique, par exemple) à qui l'organisation mécène aura fait plaisir en soutenant le projet de l'OIG (par exemple : reconnaissance d'un ambassadeur[796] de l'OIG à qui l'organisation mécène « ne peut pas dire non »[797]). Ce rôle peut être joué par une **association tierce** (association d'amis d'un musée, par exemple). Dans ce cas, un retour peut prendre la forme d'une place laissée au mécène dans la gouvernance de l'association tierce, via un recrutement (au poste de directeur[798] de l'association tierce) ou via l'attribution d'une place honorifique (comme une vice-présidence de l'association tierce, par exemple). Les contreparties apportées par des tiers sont valorisées par l'organisation mécène comme des contreparties apportées par l'OIG car l'intermédiaire (ambassadeur, association tierce) est assimilé à l'OIG[799].

- *Perception des contreparties par les acteurs*

La tension entre OIG et organisation mécène créée par la question des contreparties nous semble provenir d'une **représentation différente** des contreparties selon la position dans laquelle on se trouve : OIG ou organisations mécènes.

Selon nos observations, en effet, du côté des organisations **mécènes**, les contreparties se répartissent en deux groupes 1/ celles qui lui sont « dues » (contreparties fiscales, contreparties minimales) ou qui ne dépendent que du mécène (contreparties indirectes) 2 /celles qu'il faut demander à l'OIG (contreparties directes, contreparties tiers) ou qu'on reçoit comme une heureuse surprise (contreparties supplémentaires). Pour l'organisation mécène, les contreparties dues (fiscales et minimales) représentent peu d'enjeux puisqu'elle est sûre de les obtenir. Son attention est donc reportée sur les contreparties directes qu'il faut « négocier » (cf. la « convention de mécénat », Partie II : Chapitre 1 : 5.7, p. 252). Elle est cependant surtout focalisée sur les **contreparties indirectes** (qui dépendent de l'organisation mécène et de sa capacité à optimiser son action de mécénat, mais qui

[794] Cf. en annexe, notre étude de cas sur les « contreparties du Club Partenaires des Art décoratifs ».
L'usage du mot « partenaire », permet d'utiliser le vocabulaire marchand où la désignation de ces contreparties « intéressées » est légitime, contrairement à son usage dans le monde du don (pour rappel, voir le principe du « tabou de l'intérêt » ou « de l'explication » caractéristique du don, p. 14 et 17)

[795] Néanmoins, selon nos observations, si la mise à disposition d'un bien exceptionnel se reproduit plusieurs fois, il est alors mis en place une équivalence monétaire, mais ne tenant généralement pas compte du caractère d'exception du bien (valorisation d'un lieu de prestige au simple prix du m² du quartier, par exemple). Dans ce cas c'est uniquement la partie non valorisée du bien (son caractère « prestigieux » dans cet exemple) qui représente une contrepartie supplémentaire.

[796] Voir la figure de l'ambassadeur dans notre partie consacrée aux tierces personnes (Partie II : Chapitre 1 : 4.1.3, p. 191).

[797] Déclaration de JR Fourtou ambassadeur de la Fondation Bordeaux Université, lors du 6ème congrès de l'AFF (cf. aussi note 612, p. 189).

[798] Recrutement d'une ancienne salariée de PSA au poste de Direction de l'Orchestre de Toulouse par exemple.

[799] En tout cas dans une situation « normale ». Il existe cependant des cas où l'ambassadeur est désavoué par l'OIG qu'il est censé représenter. Ce cas problématique est traité plus loin (cf. « La légitimité des contreparties », p.243

nécessitent aussi la **participation bienveillante** de l'OIG) et sur les **contreparties supplémentaires** qui, selon nos observations, représentent le retour le plus apprécié de son engagement auprès de l'OIG (mais qui, par définition, ne peuvent être demandées à l'OIG et encore moins exigées d'elle). Les contreparties tierces, quant à elles, ne sont pas nécessairement négligeables mais se jouent, avant tout, entre l'organisation mécène et la partie tierce.

Du côté de **l'OIG**, tous les retours valorisables par l'organisation mécène sont des contreparties équivalentes, y compris celles acquises de façon certaine comme la contrepartie fiscale par exemple. Ainsi, l'OIG estime souvent que les **contreparties fiscales et les contreparties minimales** constituent déjà un bon retour pour le mécène. Les contreparties directes, lorsqu'il est possible d'en fournir (donc hors des domaines d'activités liés à l'environnement, au social, …) viennent « en plus ». Les contreparties supplémentaires ne sont pas considérées comme des contreparties. Enfin, les contreparties indirectes sont peu prises en compte, et les contreparties tierces pas du tout.

Nous avons tenté de présenter schématiquement la différence de représentation des contreparties en fonction de leurs « importances » respectives selon que l'on se place du côté de l'OIG ou de l'organisation mécène :

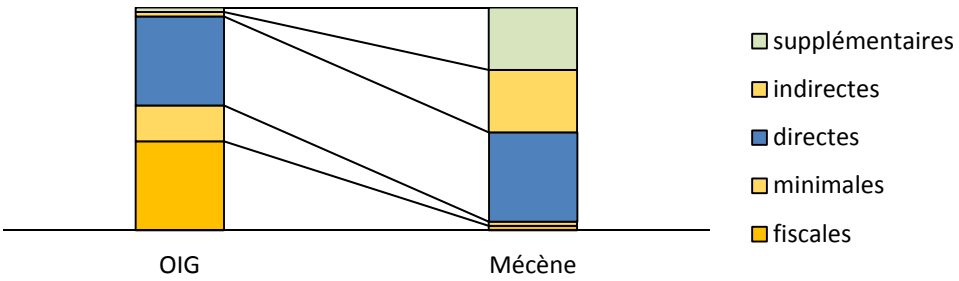

Figure 37 : Différence de représentation des contreparties selon l'OIG et l'organisation mécène
(hors contreparties tierces)

Au final, l'OIG met en avant les retours déjà acquis de façon certaine par le mécène (contreparties fiscales, minimales et directes) tandis que l'organisation mécène cherche avant tout des contreparties empreintes de la marque de l'OIG (directes, indirectes et supplémentaires). Dans ce contexte, les **contreparties directes** correspondent aux croisements des deux attentes, et **cristallisent** en conséquence l'attention des deux parties. **Sans possibilité de se dire quels retours sont attendus**[800] du fait du principe du « tabou de l'intérêt » (cf. p. 17), les contreparties directes s'invitent comme **un enjeu central (mais pas nécessairement majeur)** des discussions relatives à la construction de l'accord entre OIG et organisations mécènes.

Comprenant cet enjeu, les OIG les plus compétentes communiquent avec beaucoup de finesse sur les contreparties proposées. Ainsi, les OIG qui bénéficient du savoir-faire de professionnels proposent des documents conçus avec intelligence, répondant aux besoins des mécènes, utilisant leur langage et en respectant les limites imposées par la loi (voir notre étude de cas en annexe et note 794, p. 238). Dans

[800] Notamment **sur la question du porteur de la « dette »**. Selon nos observations l'OIG considère en effet que l'organisation mécène est en train de **rendre** (dette de l'entreprise à la Société qui lui permet de prospérer sur son sol et lui fait bénéficier d'un avantage fiscal), tandis que l'organisation mécène considère qu'elle **donne** à l'OIG (représentante légitime du bien commun) et pense créer ainsi une dette de l'OIG envers l'organisation mécène qui sera acquittée sous forme de contreparties.

ces OIG, les documents qui **mettent en scène l'image d'une relation intéressée** entre l'OIG et l'organisation mécène ne sont souvent **pas directement accessibles**. Ils sont adressés aux entreprises sur demande uniquement. Néanmoins, selon notre constat, de nombreuses OIG suivent ces exemples, en en adoptant **la forme** (marchande) mais sans en comprendre **le fond** (un « jeu » sur les frontières d'un échange non monétaire).

Ainsi pour répondre à la demande des organisations mécènes (ou l'idée que l'OIG se fait de cette demande) de nombreuses OIG choisissent de présenter leur sollicitation de dons sous la **forme d'un échange donnant-donnant** : une liste de contreparties directes en échange d'un don. On retrouve ces « offres »[801], parfois dénommées « partenariat », **en libre accès** sur le site web de l'OIG.

En présentant publiquement l'accord sous cette forme, ces OIG assimilent le mécénat à un **échange marchand**. Alors qu'elles sollicitent des dons, les OIG orientent les organisations mécènes vers une **relation marchande** dans laquelle la relation se réduit à la question des contreparties.

5.5.2 Situation d'échanges autour des contreparties

A travers les pratiques que nous avons observées, plusieurs situations nous ont paru utiles pour comprendre la façon dont les OIG et les organisations mécènes gèrent cette dialectique entre relation marchande et sollicitation de dons identifiée autour de la question des contreparties (et, auparavant déjà, dans les dispositifs d'intermédiation : cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.4.3, p.233). Nous allons détailler 3 de ces situations.

- *La tentation de l'échange marchand*

Nous avons vu que la question du contre-don tourne essentiellement autour des contreparties directes. Les organisations mécènes ont globalement intégré la limite *maximum* des 25% comme un dû, et leur demande de contreparties directes semble désormais systématique. Alors que de nombreuses OIG craignent de « n'avoir rien à offrir » ou que l'acceptation d'un don soit liée à une demande de contreparties « inacceptables », certaines OIG mobilisent les contreparties **sous la forme d'un échange marchand** pour solliciter des dons.

Pour tenter d'apporter une explication, nous notons que la présence de **contreparties s'est institutionnalisée** et que celles-ci sont devenues **consubstantielles**[802] aux dispositifs encourageant la générosité des particuliers[803] comme des organisations[804]. La législation elle-même parle de « prestation rendue »[805]. Nos observations suggèrent par ailleurs que les acteurs rapprochent les

[801] Il s'agit typiquement d'un document PDF décrivant le projet, listant les contreparties proposées et affichant « en grand » le montant du projet, souvent sous la forme d'un chiffre non arrondi, parfois même avec ses centimes (et même avec la mention HT ou TTC !).

[802] Alors que le contre-don est normalement libre (cf. les « 9 principes du don », p. 17)

[803] Les contreparties qui peuvent être accordées aux particuliers ont été fixées, en 2006, à un maximum de 60€. Ce montant est indexé sur l'indice mensuel des prix à la consommation, hors tabac. Il est recalculé tous les 5 ans. En 2011 il était de 65€.
Source : http://www11.minefi.gouv.fr/boi/boi2011/5fppub/textes/5b1011/5b1011.pdf
Pour rappel, l'article encadrant les dispositifs applicables aux particuliers est l'article 200 du CGI : voir note 248, p. 56.

[804] Alors que, à l'origine, la proportion de 25% de contreparties est un usage, ce chiffre est aujourd'hui inscrit en toute lettre sur les sites du Ministère de la Culture et du MEDDE Sources :
http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Mecenat/Entreprises/Le-regime-fiscal-general et
http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-mesures-en-faveur-des,13598.html
Pour rappel, l'article encadrant les dispositifs applicables aux organisations mécènes est l'article 238bis du CGI : voir note 247, p.56.

[805] Voir l'instruction fiscale du 5 mai 2000 à http://www.admical.org/editor/files/4C-2-00contreparties.pdf : « le bénéfice du dispositif en faveur du mécénat ne sera pas remis en cause s'il n'existe pas une disproportion marquée entre les sommes données et la ''prestation rendue'' ».

accords mécènes et les **échanges marchands,** créant (ou illustrant ?) ainsi une **proximité** entre ces deux pratiques[806].

Ainsi, des acteurs **relient entre elles les pratiques qu'ils associent à la générosité** (prestations gratuites, geste commercial, mécénat, sponsoring, etc.). Par exemple, nous avons observé une OIG et une entreprise qui ont considéré que la ré**duction accordée sur une facture**[807] d'un prestataire pouvait être considérée comme du mécénat associé à un avantage fiscal et des contreparties d'ordre symbolique (bienveillance et contrepartie supplémentaire). Il semble par ailleurs très fréquent, notamment dans le domaine de la culture, que des OIG et organisations mécènes conviennent, en contrepartie d'un don, de considérer comme des contreparties **des prestations normalement payantes**. Il est bien sûr possible d'invoquer, comme le font certains, l'optimisation d'un achat par la recherche d'un surcroit de sympathie « bon marché »[808] (d'autant plus, si d'autres « avantages » sont associés à l'échange). Mais alors, comment dans ce cas, l'organisation mécène pourrait-elle justifier à ses parties prenantes internes de payer 4 fois plus cher (au minimum, si l'OIG accorde 25% de contreparties directes) un service qu'elle pourrait acheter au prix du marché ? Cette piste semble peu fondée. D'autant moins que, selon nos observations, ce n'est pas l'organisation mécène mais l'OIG qui propose ces arrangements[809]. C'est donc du côté de l'OIG qu'il faut chercher les fondements de cette proximité (plus importante qu'il n'y paraît au premier abord), entre mécénat et échange marchand. La proximité des pratiques de **mécénat** et de **sponsoring** permet d'explorer cette piste.

Deux exemples permettent d'illustrer la **porosité de la frontière** entre le don et le sponsoring. Le premier cas est celui du festival d'Annecy, événement porté par un EPCC[810] mais qui ne bénéficie pas du rescrit fiscal compte tenu de l'importance de ses recettes marchandes (vente des places essentiellement). Ce festival bénéficie néanmoins du soutien financier d'entreprises mécènes (qualifiées ici de « partenaires » du fait du refus du rescrit[811]) qui bénéficient en retour de la communication en usage dans les festivals culturels[812]. Les contributions financières de ces entreprises sont qualifiées de partenariats « gagnant-gagnants ». A l'opposé, l'association Vé la Coupe (note 756, p.226), une association à but non lucratif bénéficiant du rescrit fiscal, propose aux entreprises d'être « sponsors » [813]. Dans le premier cas, L'EPCC organisateur du Festival d'Annecy ne cherche pas à valoriser ses activités d'intérêt général (par une comptabilité analytique ou via la création d'une OIG

[806] Cette idée a déjà été évoquée précédemment lors de l'étude des dispositifs d'intermédiations (cf. p. 234). Nous avions alors évoqué une **complémentarité** entre intérêt général et intérêt particulier.

[807] Réduction de 1000€ sur une facture de 5000€.

[808] Notre simulation montre que la différence est de 7%, ce qui correspondrait alors au montant de sa générosité :
Hypothèse 1 : Achat de prestation à 25€ accompagné d'un don de 75€ (soit un total de 100€) fait baisser l'impôt sur le résultat de de 8.25€ et permet une réduction d'impôt de 45€ soit 53,25€.
Hypothèse 2 : un don de 100€ bénéficiant d'une contrepartie de 25% sous forme de prestation gratuite permet de bénéficier de 60€ de réduction d'impôt.
Entre les deux pratiques, il existe donc une différence de 7% environ en faveur du don.

[809] S'il fallait s'en convaincre, le rapport annuel en 2012 des Arts Décoratifs montre que les prestations de location d'espace rapportent 990k€ alors que les dons, dont seulement une partie permet une réduction sur ces espaces, ne rapportent « que » 303k€.

[810] http://www.citia.org/a-propos/qui-sommes-nous-/presentation

[811] D'autres festivals, pour des soutiens en même proportion, mais peut-être moins visibles ou n'ayant peut être pas demandé de rescrit (car cette demande est non obligatoire, cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.6, p. 249) , n'hésitent pas à qualifier ces soutiens de « mécénat » et à faire bénéficier les organisations qui le soutiennent des réductions fiscales prévues par la lois.

[812] Communication personnelle de Tiziana Loschi, déléguée générale du Festival d'Animation d'Annecy lors des rencontres autour du mécénat organisées dans le cadre de la rentrée des festivals de l'association Festivals Connexion le 9 septembre 2010. « 20% du budget est assuré par des partenariats privés » pour lesquels « nous ne faisons pas de publicité » mais « nous organisons une rencontre de désir ».

[813] http://www.velacoupe.com/doc/documents/535/Devenir%20Partenaire%202013.pdf

dédiée, par exemple) pour faire bénéficier les organisations qui le soutiennent des dispositions en faveur du mécénat. Dans le second cas, l'association Vé la Coupe propose une communication[814] de type « sponsoring » alors qu'il fait bénéficier ses soutiens privés des bénéfices d'un avantage fiscal lié au mécénat. Ainsi, pour ces deux organisations, **l'échange marchand a semblé plus porteur que l'accord mécène** : sans minimiser l'influence des contraintes juridiques (absence de rescrit) ou liées au domaine d'activité (sport = sponsoring) ces deux organisations ont choisi d'assumer une **relation commerciale**, **« donnant-donnant »,** semble-t-il plus appropriée au financement de leurs activités.

Si ces deux cas peuvent sembler le résultat d'une évolution de leur environnement (12 ans d'activité pour l'association Vé la Coupe, et plus de 50 ans pour le Festival d'Annecy), plusieurs situations récentes observées sur le terrain nous semblent étayer l'idée d'un **choix stratégique assumé**. Ainsi plusieurs jeunes associations portant un projet d'intérêt général, et parfois bénéficiant de financements institutionnels importants **cherchent très ouvertement des partenaires privés en échange de prestation commerciale**. Ainsi une association pour la défense des droits des femmes va chercher à promouvoir son action en cherchant des sponsors pour financer sa participation au Rallye des Gazelles. Une autre qui veut créer des liens entre les expatriés[815] d'un territoire propose à ses partenaires « d'accéder à un fichier ciblé de [territoriaux] occupant actuellement des postes stratégiques dans les cinq continents ». Plus discrète, la fondation d'une grande Ecole[816] communique à ses entreprises partenaires les résultats de ses élèves.

Suivant nos observations, il semble que ce soit le pragmatisme qui pousse ces OIG à se tourner vers des prestations de service marchand. Les OIG miseraient sur des partenariats « gagnant-gagnant », en proposant des services « à **valeur ajoutée** », pour accéder dans des **délais plus courts** à des **montants plus importants**.

Ainsi, au-delà de **l'obligation de proposer des contreparties** (explication 1) et de la **confusion des pratiques marchandes et non monétaires** (explication 2), l'arbitrage entre modes de financement marchand et non marchand pourrait être un **choix stratégique** (explication 3) **pragmatique** permettant de financer plus facilement une activité. Cette 3ème piste nous permet d'éclairer la confusion observée entre mécénat et sponsoring et suggère que celle-ci serait utile, et donc **potentiellement entretenue,** par les OIG et les organisations mécènes.

- *Arbitrage entre relations marchande et non marchande*

Alors que certaines OIG et mécènes, en quête d'optimisation, favorisent le partenariat marchand, il semble que **d'autres enjeux se jouent autour des contreparties** et donnent à voir autre chose.

Ainsi la Directrice du mécénat de la ville de Reims[817] note que « si toutes les entreprises négocient des contreparties [directes], beaucoup d'entre elles ne demandent pas *in fine* à bénéficier de [ces] contreparties, [alors qu'elles sont pourtant] inscrites dans la convention de mécénat ». Il n'existerait

[814] Enormes logos des partenaires sur le site, onglet dédié aux sponsors alors que le bouton « faire un don » est réduit à sa plus simple expression.

[815] http://www.racinessud.com/content/devenir-partenaire

[816] Communication personnelle de la directrice de la fondation.

[817] Communication personnelle. La ville de Reims est la première collectivité à avoir créé une direction spécifique au mécénat pour gérer de manière transversale les soutiens des entreprises. Entre 2010 et 2013, la ville a collecté par ce biais 1M€ auprès de 80 mécènes (communication personnelle, le 28/6/13). Des centaines de collectivités ont contacté la commune pour avoir des renseignements.

donc pas de lien obligatoire entre la demande et l'usage des contreparties. A l'inverse, elle note que certaines entreprises, « pensent qu'elles ont des **droits privilégiés** à un appel d'offres parce qu'elles sont mécènes ». Les contreparties attendues seraient alors, avant tout, des contreparties supplémentaires discrétionnaires issues du lien de réciprocité établi.

Ces analyses et observations suggèrent donc deux voies d'échange possibles :

- Une **relation partenariale** plus profitable, plus rapide, plus claire, sans engagement.[818]
- Une **relation de don** plus difficile à mettre en place, avec des retours plus incertains, mais qui, sous couvert de contreparties pas toujours vraiment utiles (contreparties directes demandées « pour la forme »), permettrait **d'accéder à des retours immatériels inaccessibles via d'autres formes d'échange** : les contreparties supplémentaires discrétionnaires.

Nous avons retrouvé la présence concomitante de ces deux types de relations dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche. Dans ce domaine d'activité, il est en effet courant que les mécènes soient également impliqués dans des partenariats de recherche. Ainsi de nombreuses fondations d'université se sont construites sur des **relations marchandes antérieures** établies sur la base de contrats de recherche (Fondation de l'université d'Auvergne, Fondation SupAgro et Van Allen à Montpellier, etc.). Selon les données rassemblées, le mécénat y est perçu par certaines entreprises comme **un moyen bon marché** d'accéder à des résultats de la recherche publique, d'être **informé en premier** de résultats exploitables et d'avoir **une longueur d'avance** sur la concurrence pour négocier une **exclusivité** ou des contrats de licences de brevet **plus avantageux**. La volonté de l'organisation mécène se réfère donc clairement à l'ordre de coordination de la **Cité marchande.** Aussi, il semble que les collecteurs de fonds des centres de recherche académiques les plus expérimentés fassent attention à **séparer**[819] les domaines de la recherche contractuelle de celui de la **générosité** des entreprises. Cette séparation montre que l'accord de mécénat est susceptible de **permettre d'accéder en même temps à des contreparties de différents types : certaines étant plus du domaine de l'échange marchand** (devant alors parfois être requalifié[820] en partenariat, c'est à dire selon l'ordre de coordination de la Cité marchande), **d'autres devant être éloignées de cet échange.**

De même, dans le mécénat en compétence (cf. Partie II : Chapitre 1 : 4.4.1, p. 204), nous avions observé que, si une OIG accepte volontiers de servir de vitrine à un producteur de vin ou un spécialiste des dalles en béton[821], les conservateurs de musée semblent plus soupçonneux. Le prêt d'œuvre est en effet susceptible d'être dénoncé comme une **instrumentation de la légitimité**[822] reconnue au musée et au travail de son conservateur. En acceptant le don, le musée réalise donc une double opération :

---

[818] Voir aussi la pratique des partenariats dans les OIG collaboratives (p.225).

[819] Par exemple, ils orientent vers la recherche contractuelle les entreprises potentiellement intéressées par les résultats de leur soutien. S'il existe des contrats de recherche en cours, ils veillent à ce que les thèmes soutenus par du mécénat ne recoupent pas ceux financés par les contrats de recherche. Dans la mesure du possible, ils essayent *in fine* de ne garder sous forme de mécénat que le soutien à des domaines annexes à l'activité principale de l'entreprise.
NB : les résultats obtenus dans le cadre d'une recherche financée par du mécénat ne peuvent en aucun cas appartenir à l'entreprise.

[820] Au sujet de la requalification (d'un objet, d'un être ou d'un dispositif) dans un monde, voir Boltanski et Thévenot, 1991.

[821] Les cas observés sont des bouteilles de vins données par des vignerons à des OIG culturelles pour contribuer à l'organisation d'événements de collecte ; et celui d'une dalle en béton offerte à une compagnie de danse dans le cadre de la rénovation d'un bâtiment mis à disposition par un institutionnel public. Dans ces deux cas la séparation manifeste entre les activités de l'OIG et celles de l'organisation mécènes est une garantie de l'absence d'intérêt marchand.

[822] Nous pensons en particulier ici à l'objectivité de la compétence scientifique du musée et de son conservateur dans les domaines de l'histoire de l'art, mais aussi à celle du musée comme institution publique, neutre, présentant les écoles et pensées de l'Art (littéralement « l'état de l'Art ») en dehors de toutes tentations partisanes et intérêts marchands.

un partenariat intéressé (en acceptant les œuvres dans le cadre d'un accord gagnant-gagnant) et une légitimation du don par des contreparties supplémentaires discrétionnaires (remerciements). En cautionnant la légitimité du don, l'OIG réalise une sorte d'opération permettant de blanchir symboliquement[823] l'intérêt marchand du mécène (la valorisation de la collection de la banque) qui risquerait sinon d'**entacher la « réputation »** de l'OIG (le musée). Ici encore **les pratiques marchandes doivent donc être maintenues à distance** pour ne pas entacher l'OIG. Leur usage au sein de l'OIG nécessite une opération de « **blanchiment symbolique** » qui repose sur la capacité de l'OIG à légitimer, par le choix de ses contreparties, le don de **l'organisation mécène**.

- *La légitimité des contreparties*

Nous avons observé plusieurs fois une situation qui semble très courante et qui apporte un éclairage intéressant sur ce qui concoure à la **légitimité** d'une contrepartie.

Cette situation est celle d'une **association tierce** (une association d'amis, une association d'anciens, un club d'entreprises mécènes, par exemple) qui collecte des dons pour une OIG publique (un musée, une université, etc.) qui bénéficie d'un fort capital social[824]. Dans les situations observées[825], l'OIG n'a aucun lien statutaire spécifique avec l'association tierce et ne fait notamment pas partie de sa gouvernance. L'association développe un réseau et un discours en direction de mécènes et se revendique comme la **représentante officielle** de l'OIG auprès de ceux-ci.

L'OIG publique bénéficie souvent de cette **situation héritée**. L'association est en effet constituée depuis des années et les cadres de l'OIG[826] arrivent dans une situation déjà en place avec des relations installées et, en général heureusement, harmonieuses[827]. En effet, l'OIG profite souvent depuis des années de cette délégation de fait qui lui apporte sans rien faire des ressources financières supplémentaires (et lui permet d'afficher des résultats en mécénat d'entreprise attendus par ses tutelles, cf. Partie II : Chapitre 1 : 3.3, p.184). Dans cette relation l'organisation tierce s'appuie aussi sur le manque de ressources de l'OIG (humaines notamment, voir Partie II : Chapitre 1 : 3.1.1, p.170).

Lorsque l'association tierce collecte des dons, elle **remercie le mécène** au nom de l'OIG. L'OIG qui reçoit les dons[828] des mains de l'association, **remercie** à son tour **l'association tierce**. Pendant un certain temps, cette forme de remerciement « par délégation » semble satisfaire le mécène qui bénéficie néanmoins souvent uniquement[829] de contreparties minimales (citation de l'entreprise) de la part de l'OIG. L'association tierce justifie son existence auprès de ses adhérents en bénéficiant de la gratitude attestée par les contreparties supplémentaires (remerciements) de l'OIG et du contact avec

[823] Au sens de Zelizer, 2005

[824] Un capital de **réputation** par exemple (s'appuyant sur des locaux et des équipements de prestige, qui est financé par les collectivités territoriales, qui bénéficie d'une renommée de tout premier plan au niveau régional, et qui est reconnue au niveau national, voire international) ou **d'engagement** (nombres d'usagers, ambassadeurs prestigieux, montants collectés, etc.)

[825] Musée d'art contemporain, Musée régional, Orchestre National, Universités, …

[826] Le turn-over sur les postes de direction (cadre A) dans les structures publiques culturelles (conservateurs, chargées des collections, etc.), par exemple, est de 5 à 7 ans environ.

[827] L'association fait tout pour, rappelant à l'envie qu'elle n'existe et ne vit que pour le bien de l'OIG.

[828] Les dons reçus par les entreprises mécènes sont souvent regroupés et remis, en une fois, à l'OIG (après avoir été éventuellement été transformés par l'achat d'une œuvre choisie par le musée dans le cas d'un musée d'art contemporain).

[829] Les contreparties fiscales sont fournies par l'association tierce.

les entreprises. L'association tierce peut donc être apparentée à une sorte de poisson-pilote[830] ou de plante épiphyte[831] : c'est-à-dire un symbiote[832] qui **vit des retours symboliques obtenus par procuration** du fait de sa proximité avec une OIG légitime et fournit en retour un relais vers le monde marchand.

Dans cette situation tripartite, nous avons constaté que **la demande d'une contrepartie directe** pouvait révéler alors une situation problématique. Ainsi, devant les éventuelles difficultés de mise en œuvre[833], voire un refus d'une demande de contreparties jugées irréalisables[834] par l'OIG, le mécène découvre qu'il n'est pas dans une relation de réciprocité avec l'OIG et que le contact qu'il entretient avec l'OIG via l'association tierce n'a pas la légitimité escomptée. L'association se révèle alors comme un tiers **autonome et surtout détachée** de l'OIG. La relation de don que le mécène pensait entretenir avec l'OIG n'existe, au final, qu'avec l'association tierce.

Cette situation montre que pour l'entreprise mécène, les remerciements de l'intermédiaire n'ont de valeur que si l'organisation tierce est réellement assimilable à l'OIG, c'est-à-dire **qu'elle « incarne » officiellement** l'OIG.

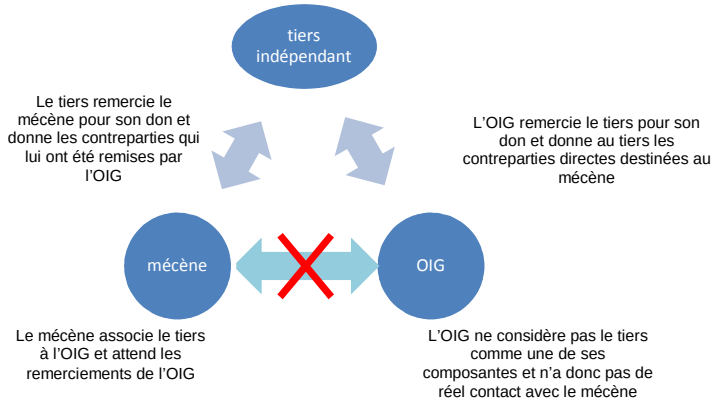

Figure 38 : Schéma des échanges don –contreparties en présence d'un tiers indépendant de l'OIG

Il semble donc que les contreparties ne sont pas toutes pareillement impliquantes pour l'OIG. La gestion de certaines contreparties (*stewardship* lié aux dons courants) peut être **déléguée** à une association tierce. Les contreparties qui appellent une implication plus forte de la part de l'OIG (que

[830] Les poisson-pilotes accompagnent les grands prédateurs marins (requins, reptiles marins et cétacés). Ils profitent de l'onde créée par la nage et se nourrissent des parasites externes et des débris de repas de leur compagnon de route.

[831] Les plantes épiphytes se développent en se servant d'autres plantes comme support. Les plantes épiphytes participent à l'écosystème de leur hôte.

[832] Individus d'espèces différentes en relation écologique obligatoire, vivant en contact direct les uns avec les autres, et impliqués dans des échanges ou relations réciproques qui engendrent une coévolution.

[833] Investissement en temps et logistique pour répondre à la demande de concert privé dans le cas de l'Orchestre permanent d'une grande ville de province, (pour en savoir plus sur le réseau des orchestres permanents en France voir : http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts/Reperes3.pdf)

[834] Exemple d'une situation jugée irréalisable car symboliquement illégitime : engagement par l'association des amis du musée de discussions avec la Mairie pour demander pour le compte d'un mécène (un concessionnaire automobile) l'autorisation de placer une voiture dans le hall du musée en contrepartie d'un don à l'association des amis du musée (don destinée à l'achat d'une œuvre pour le musée).

nous avons définies comme « contreparties supplémentaires »), doivent être **portées** par celle-ci et ne peuvent pas être déléguées.

On retrouve une problématique similaire dans le cas des associations d'anciens étudiants (« association d'*alumni* ») qui collectent des dons au nom de leur *alma mater* sans toutefois en être les représentants. Beaucoup de fondations d'universités et de grandes Ecoles semblent ainsi entretenir des **relations tendues** avec leur association d'anciens. Souvent en effet, l'association refuse de mettre à disposition de l'école le fichier des anciens qu'elle a constitué et qu'elle tient à jour depuis de nombreuses années. Elle a conscience que ce fichier a une **valeur** marchande[835] et que sa diffusion lui fait prendre un risque[836], mais l'Ecole qui le réclame ne propose pas de s'acquitter ni du cout de constitution ni de celui de son entretien. L'Ecole de son côté **conteste la légitimité** de l'association à représenter l'école, souvent par manque de représentativité de l'établissement dans la gouvernance de l'association. Au final, cette **situation trouble dessert la relation de mécénat**[837]**,** et les dons collectés ne sont pas à la hauteur du potentiel[838] de l'établissement.

Cette possible « illégitimité » de l'échange entre tiers et mécène se manifeste aussi par exemple lorsqu'une entreprise, qui fait un don à une fondation d'université, n'est en contact qu'avec des opérationnels de la collecte (tiers) et n'a pas accès *in fine* au Président de l'université ou au responsable du laboratoire qu'elle a soutenu[839]. Il manquera dans ce cas quelque chose d'essentiel dans la construction de l'accord et l'opération de mécénat ne se fera pas ou ne sera pas reconduite.

Il semble donc important que la relation de don soit **incarnée par l'OIG** (cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.3.2, p. 217), mais aussi **par son représentant symbolique**. Une situation similaire se présente lorsque certains bénéficiaires doivent être représentés (cause lointaine, représentativité difficile[840], etc.).[841] C'est en leur nom que les mécènes sont remerciés. Le **bénéficiaire final** doit donc porter la dette symbolique de la reconnaissance**.**

Ainsi, nous observons que le don doit **être incarné successivement** par 1/ les **bénéficiaires** (enfants pour un festival pour enfants, malades pour une association de malades, etc.) qui représentent symboliquement **la mission** / cause soutenue ; 2/ le **représentant** de l'OIG (le Président pour l'Université, le chercheur de renom pour un centre de recherche, un ambassadeur prestigieux) qui

[835] Puisque ces fichiers vont permettre à l'OIG (la fondation universitaire) de collecter des ressources financière dont l'association (association des anciens) ne bénéficierait donc pas.

[836] Risques de fuite de données confidentielles, mais surtout selon nos observations risque politique si la politique de l'établissement s'avèrerait dans l'avenir contraire aux intérêts des anciens (rapprochement avec un autre établissement par exemple).

[837] Notamment en diminuant l'efficacité des démarches de sollicitation, mais aussi peut être plus symboliquement en révélant au mécène que l'association tierce ne représente pas l'OIG dans sa totalité.

[838] Voir l « échelle des dons », Partie II : Chapitre 1 : 5.2, p. 211. Le potentiel de collecte d'un établissement d'enseignement supérieur peut être évalué en rapprochant le nombre d'anciens, leurs revenus (évalués par croisement avec leur lieu d'habitation), le nombre d'anciens aujourd'hui dirigeants d'entreprises (PDG, membre du CA, …), etc.

[839] Même si une entreprise sait que l'opération a été montée par des équipes opérationnelles, selon nos observations c'est au représentant officiel de l'OIG qu'il est demandé de porter la reconnaissance de l'OIG. Il faut donc qu'il soit impliqué, et c'est à lui de remercier l'organisation mécène au nom de l'OIG.
Par exemple, dans ce cas où le tiers est une fondation universitaire, le chef d'entreprise attend d'être en contact avec le représentant légitime de l'université, mais pas de la fondation de l'université. C'est le Président de l'université ou le grand chercheur, le directeur de laboratoire ou un ambassadeur prestigieux de l'OIG (souvent alors désigné comme Président de la fondation, pour légitimer cette dernière) qui est son *alter ego* symbolique.

[840] Pauvres, enfants, exclus, animaux, etc.

[841] Ainsi dans un festival de théâtre pour enfants, ce n'est pas le théâtre (qui pourtant est le seul à bénéficier concrètement du financement) mais des enfants et de leurs parents que l'organisation mécène attend de recevoir la reconnaissance du don.

représente symboliquement **l'OIG** ; et 3/ **l'OIG** (ses salariés, bénévoles, etc.) qui représentent **l'intérêt général**.

Ces incarnations successives évoquent un emboitement de poupées gigognes. En effet **la légitimité de chaque niveau apparait liée à celle apportée par du niveau immédiatement inférieur**. Ce lien est attesté par une délégation, une représentation, etc. Lorsque la séparation entre l'OIG et un tiers est très nette alors l'OIG doit **prouver la réalité d'une délégation** de sa mission au tiers. C'est le cas observé de la commune (une OIG publique donc) qui anime un réseau de mécènes via un fonds de dotation (le « tiers », ici) « laissé aux mains d'entreprises privées[842] ». En effet, comme une OIG publique ne peut pas gérer directement[843] les contreparties d'un mécénat, alors « la seule solution est de **montrer que la structure [tiers** (c'est à dire le Fonds de Dotation porté par des entreprises privés dans notre exemple)] **est soutenue**, en trouvant une fois par mois un ''truc de fou'' que les mécènes n'ont pas encore fait, pour animer le réseau »[844]).

Cet **empilement des incarnations** de la « légitimité à porter le contre-don » nous semble réaliser une **chaine**
- où l'engagement physique des individus, attesterait de l'intérêt général (bien commun) de la cause ;
- où l'intérêt général de l'activité rendrait légitime l'OIG qui bénéficie du capital d'engagement apporté par les personnes physiques, [845]
- où le représentant serait légitimé par son engagement personnel et validé par l'élection par ses pairs
- et où une OIG pourrait désigner un tiers pour la représenter en lui permettant de délivrer « en son nom » des contreparties directes.

Nous avons vu *a contrario,* dans le cas des associations tierces, qu'un **lien brisé disqualifiait la légitimité** d'une délégation de légitimité en aval.

La valeur d'un don serait ainsi porté par à une **chaine de légitimités** qui trouverait ses racines dans la **légitimité partagée du bien commun**. Ainsi au-delà de la communication sur les émotions, la légitimité serait la raison fondamentale pour lesquelles les OIG présentent des photos, recueillent des témoignages, mettent en avant des rapports d'utilisation des dons, etc. Ces dispositifs, en **incarnant** la réalité et l'authenticité de la cause, démontreraient la légitimité de l'OIG à agir (compétence, expertise, utilité sociale) « pour », et « au nom de», une cause reconnue comme bien commun. A partir de cette légitimité lui conférant un capital social spécifique (capital d'engagement et capital d'altérité, nos hypothèses) elle pourrait à son tour désigner qui est légitime pour bénéficier des retours symboliques conférés par ce bien commun reconnu, à travers un consensus entre les parties, comme étant bien d'« intérêt général ».

[842] C'est nécessaire puisque, pour rappel, un Fonds de Dotation ne peut pas bénéficier de subvention.

[843] Dans le cas d'un Fonds de Dotation, cela serait une gestion de fait par la collectivité. Or, il est interdit à un FdD de recevoir des financements publics, donc de bénéficier d'une mise à disposition de personnel ou de la prise en charge de frais de gestion.
Une collectivité appartient au monde non marchand (redistribution). Il ne lui est donc pas possible de faire du mécénat (car ce ne serait pas son argent qu'elle donne, mais celui de ses imposables). Il ne lui est donc pas possible de faire du mécénat de compétence.

[844] Communication personnelle de la directrice Mécénat d'une ville de province

[845] Alors que les petites OIG bénéficient d'un ancrage terrain et d'une proximité qui bénéficient du relais de bénévoles ; de même, les plus importantes OIG AGP bénéficient d'une forte notoriété auprès du grand public relayée sur le terrain par des ambassadeurs, des comités de collecte locaux, etc.

Cette chaine serait, par ailleurs, une **chaine de dons** car à chaque niveau on retrouve des personnes qui donnent : les bénévoles, donateurs et mécènes donnent leur temps et une partie de leur ressources à l'OIG, l'OIG donne ses ressources aux bénéficiaires, les bénéficiaires rendent à la Société (puisque c'est une cause d'intérêt général).

Cette légitimité conférée par l'intérêt général serait donc accessible à travers une chaine de dons ininterrompue **« dons contre légitimité »,** qui relierait les bénéficiaires aux donateurs (bénévoles, philanthropes, mécènes). Cette chaine serait dès lors **porteuse de valeur** pour l'organisation mécène qui chercherait à capter ce capital d'engagement en prenant part à la chaine de dons : il s'agirait d'une **chaine de valeur « dons contre légitimité ».**

La participation de l'organisation mécène serait acceptée dès lors qu'elle ne briserait pas la chaine, par **l'introduction d'intérêts marchands**. En étant acceptée dans la chaine, l'organisation mécène bénéficierait de retours symboliques (contre-don) de la Société toute entière[846].

5.5.3 Conclusions sur les contreparties

Pour aborder la question des contreparties, nous avons dû préciser le périmètre de ce dispositif très particulier qui est devenu un enjeu majeur de la relation entre OIG et organisations mécènes.

Nous avons **défini** la notion de « contreparties » et vu qu'il existait 6 types différents de contreparties. Nos observations ont montré que ces contreparties sont **perçues différemment** par l'OIG et l'organisation mécène. Cette différence de perception crée une tension entre OIG et organisations mécènes qui se résout autour de la question des **contreparties directes**. Nos analyses montrent par ailleurs que l'OIG met en avant les contreparties fiscales et les contreparties minimales (c'est à dire des retours encadrés par un Etat devenu « tiers obligatoire », cf. p. 49), tandis que l'organisation mécène cherche avant tout des contreparties supplémentaires, à l'initiative de l'OIG. Cela suggère que l'OIG valorise le lien entre l'organisation mécène et l'Etat (qui est garant du caractère d'intérêt général de son activité), tandis que l'entreprise minimise cette relation pour valoriser le lien avec l'OIG. Ainsi, OIG et organisations mécènes ne seraient pas d'accord sur la désignation de **l'acteur qui porte la dette** sur laquelle repose la sollicitation. Ceci pourrait contribuer à expliquer l'importance de **la diglossie** dans les relations entre OIG et organisations mécènes.

L'accent mis sur les contreparties directes ouvre sur une tentation **d'orienter l'accord vers une relation marchande** encouragée par **l'institutionnalisation** des contreparties et la **proximité entre les pratiques de sponsoring et de mécénat**. Les échanges entre OIG et organisations mécènes nous ont semblé associer une **relation partenariale** (visant des résultats tangibles immédiats) avec une **relation de don (**cherchant plutôt l'élaboration de liens). La relation entre ces deux modes d'échange contribuerait à la confusion entre sponsoring et mécénat. Elle étaye également notre proposition d'une articulation entre la Cité marchande et la Cité du don que nous proposons (Partie I : Chapitre 2 : 4.5, p. 124).

Le glissement vers un accord marchand semble potentiellement **instrumentalisé** par les acteurs de l'accord mécène, comme le supposent de nombreuses personnes qui dénoncent le côté « intéressé »,

[846] Ou du moins de la collectivité concernée par le don puisque nous avons vu que l'intérêt général pouvait se limiter en fait à l'intérêt d'une collectivité. Voir sous-chapitre, p. 58.

« hypocrite », et « cynique » du mécénat. Néanmoins d'autres OIG choisissent au contraire **de bien séparer** les modes de coordination marchande (Cité marchande) des modes de coordination propres à la relation de don (dont la Cité du don, selon notre hypothèse de travail, serait le mode de coordination principal).

Nous avions vu que les OIG n'étaient pas dans une position de stricte réciprocité par rapport aux organisations mécènes et qu'elles occupaient au contraire une position singulière dans la construction de l'accord (p. 234). La perception par les individus d'une **menace** potentielle dans les échanges marchands, et la **volonté de désintriquer** la relation partenariale et la relation de don, étayent l'idée que l'accord de mécénat tirerait une partie de sa valeur de la séparation entre OIG et organisations mécènes et s'appuierait donc sur un **capital d'altérité** (notre seconde hypothèse, p. 90).

Enfin, nous avions vu que les dispositifs d'intermédiations permettent aux organisations mécènes **d'accéder à l'intérêt général en échange de dons** (p. 234). L'analyse de ce qui constitue la légitimité des contreparties a révélé le besoin d'incarner la relation de don à plusieurs niveaux, formant une **chaine de valeur « dons contre légitimité ».** La valeur des retours attendus par les organisations mécènes semble dépendre de cette chaine que nous proposons de représenter comme suit :

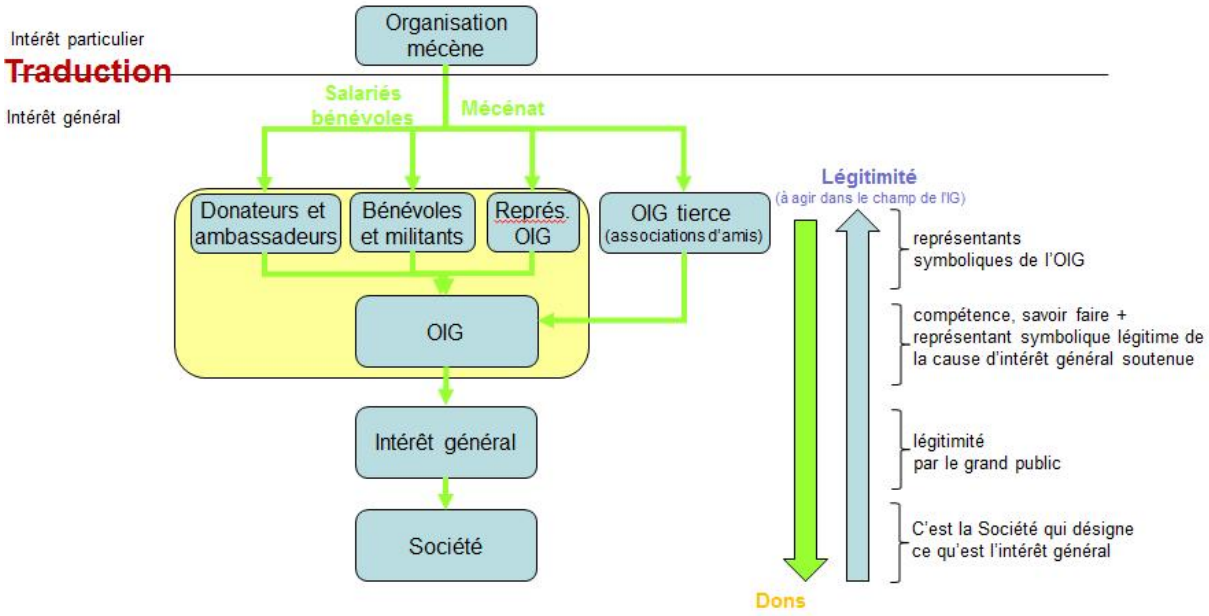

Figure 39 : Schématisation de la chaine de dons contre légitimité

Cette chaine de valeur appelle des dispositifs permettant de **sécuriser la transmission de valeur** (légitimité) de la Société des individus (la Société civile, les « gens ») vers les donateurs. Nous verrons que les dispositifs de labellisation permettent de remplir ce rôle.

Pour finir, nos analyses suggèrent que les contreparties, de par leurs diversités, leur appartenance potentielle à des Mondes différents et leur perceptions différentes selon les acteurs de l'accord sont susceptibles de biaiser le jugement des experts. Elles ne pourront donc pas apparaitre dans les situations types qui leur seront présentées.

5.6 Rescrit, RUP, Labels, Chartes, et Code et pratique déontologique dans les OIG

Les dispositifs de labellisation sont très répandus en fundraising. Ils ont été croisés de nombreuses fois jusqu'ici. Il existe des labels délivrés par l'Etat comme les labels « Grande cause nationale » et « Campagne d'intérêt général »[847], le rescrit[848], l'agrément et la RUP[849] (qui permet aux OIG d'accéder aux legs et donations). Les OIG délivrent également des labels aux organisations mécènes (cf. p. 226). Nous allons étudier plus en détail ces dispositifs afin de voir quels éclairages ils apportent sur la construction de l'accord mécène.

Les labels publics, comme celui apporté par le **rescrit**, atteste du caractère d'intérêt général de l'OIG. Les OIG peuvent se procurer auprès des services de l'Etat un rescrit (le « rescrit fiscal ») attestant que l'administration fiscale a visé l'activité de l'OIG et, qu'en l'état, celle-ci est bien **d'intérêt général** et **éligible aux dispositions fiscales** en faveur du mécénat. Nous avons vu que de nombreuses structures juridiques sont désignées dans les textes comme étant par nature d'intérêt général. Cette démarche ne concerne donc normalement[850] que les associations qui sont les seules sur lesquelles plane un doute quant à l'intérêt général de leur activité. La demande d 'un rescrit est souvent jugée risquée par ces OIG[851] et beaucoup d'entre elles préfèrent maintenir un *statut quo*[852] (leur permettant notamment de rester discrètes sur leurs ressources marchandes), en ne demandant pas de rescrit fiscal. Viennent ensuite l'**agrément**, puis la **reconnaissance d'utilité publique (RUP)**[853]. Les critères d'attribution de ces 2 labels, (surface financière, accord avec les services de l'Etat, délégation de service public, répartition territoriale, nombre de membres) montrent que ceux-ci sont destinés aux associations qui s'inscrivent dans une durée, une perspective. Ils permettent de désigner les OIG les plus utiles (selon l'Etat) à l'intérêt général.

Ces labels publics ne semblent cependant pas suffisants. En effet, à ceux-ci s'ajoutent également d'autres **labels institutionnels ou privés** comme celui du « don en confiance », de « Ideas »[854], ou encore, le label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » de l'AFNOR.

[847] Outre leur intérêt en terme d'image, ces labels, attribués par le Premier ministre, permettent à des organismes à but non lucratif, qui souhaitent organiser des campagnes de communication faisant appel à la générosité publique, d'obtenir des diffusions gratuites (label "Grande Cause nationale") ou des tarifs préférentiels (label "Campagne d'intérêt général"), auprès des sociétés publiques de radio et de télévision. Voir note 729, p. 219.

[848] Voir p. 150.

[849] Pour l'agrément et la RUP, voir p. 150, et note 241, p. 55

[850] Néanmoins des universités s'étant renseignées ont été invitées à mettre en place une comptabilité analytique distinguant activités d'intérêt général et activités lucratives (édition, valorisation de la recherche, partenariats industriels) si elles souhaitaient obtenir ce rescrit. Source : communication personnelle de l'Agent Comptable d'une université de Montpellier.

[851] Cf. note 489, p. 150.
En effet, l'administration semble très restrictive et si le rescrit est refusé, pour quelque motif que ce soit, l'avenir de l'OIG peut être gravement compromis.

[852] Ce *statu quo est* apparemment rendu possible par le faible effectif des services fiscaux affecté à l'attribution de rescrit (6 mois à un an d'attente). Dès lors, on comprendra que le rescrit n'ait pas été rendu obligatoire et que l'Etat a créé de nouveaux statuts juridiques entièrement dédiés à l'intérêt général (comme les fonds de dotation).

[853] Ces labels sont éventuellement cumulables. Par exemple, la Croix-Rouge française et la Société Nationale de Sauvetage en Mer (SNSM) sont à la fois des associations « agréées » et « RUP ».

[854] http://www.ideas.asso.fr/

Figure 40 : Exemples de labels privés

A ces labels publics et privés s'ajoutent par ailleurs des « **chartes** » qui peuvent être spécifiques à des OIG (voir par exemple celle du Louvre[855]) ou destinées à l'ensemble des organisations mécènes et des OIG comme la Charte du Mécénat d'Entreprise[856] élaborée par Admical et lancée mi-2011[857]. En 2012, les services de l'Etat étaient aussi en train d'élaborer une charte sur les contreparties et le mécénat de compétence. De même une « charte d'éthique du mécénat culturel » est envisagée[858]. Il existe enfin des **chartes éthiques** et déontologiques professionnels comme le principe de non rémunération des consultants par un pourcentage et/ou un intéressement sur les montants collectés[859].

Les labels sont des dispositifs composites appartenant au Monde **industriel** (car ils permettent d'évaluer l'activité d'une OIG), au Monde du **don** (ils authentifient le caractère d'intérêt général). Le label RUP, le label Grande cause nationale et les labels privés doivent également être rattachés à la Cité de l'**opinion** puisqu'ils sont utilisés comme une marque de reconnaissance pour communiquer auprès des donateurs. Les chartes de déontologie sont quant à eux à rapprocher de la Cité du **don**, mais ces dispositifs sont souvent frayés avec le Monde de l'**opinion**. Ces dispositifs ne pourront donc pas être utilisés pour élaborer les situations de jugement proposées aux experts.

Dans une intervention, Monsieur Fohr expliquait en 2012[860], que la volonté de créer une charte fait « suite au constat par la Cour des Comptes que les textes des 2003 et 2007 autorisent toutes sortes de dérives». De fait, l'Admical confirmait également que « il semble en effet que la **pression des entreprises** pour demander des contreparties soit parfois importante »[861]. Nous avons de fait vu à travers l'étude des contreparties que la sollicitation de dons était parfois abordée comme un échange marchand (cf. p. 238 et suivantes). La lecture des chartes des OIG montre que ce dispositif permet de communiquer en interne sur les engagements (*stewardship*) des OIG pris vis-à-vis des organisations

[855] http://www.louvre.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/louvre-charte-ethique-musee-louvre.pdf pour la charte concernant les particuliers et la note 503, pour celle concernant les entreprises.

[856] http://www.admical.org/editor/files/ADMICAL_Charte_du_mecenat_d-entreprise.pdf

[857] Cette charte a été lancée aux Assises du Mécénat organisées par l'Admical à Marseille : http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-entreprise/admical-publie-la-premiere-charte-du-mecenat-d-entreprise_29873.html

[858] Voir la réponse du 02/10/2012 à la question 4052 de M. Yves Jégo, p. 5374 du JO l'Assemblée Nationale. http://recherche.assemblee-nationale.fr/questions/out/S33/DZOMT4Y9ZW41BJG75DK.pdf
Ainsi que la communication du Ministère de la Culture du 5 mai 2013:
http://www.culturecommunication.gouv.fr/Presse/Discours/Celebration-du-10e-anniversaire-de-la-loi-mecenat-loi-du-1er-aout-2003

[859] Pour Sylvain Lefèvre 2008, ce principe a été mis en place en 1988 à la naissance du Club des Fundraisers (qui deviendra plus tard l'AFF, Sur la naissance de l'AFF (ancien club des fundraisers, voir Lefèvre 2008 p. 118 :) qui propose un code éthique « calqué sur celui des homologues américains de la National Society of Fund Raising Executives (NSFRE) » qui édicte que « les collecteurs doivent être rémunérés avec un salaire ou des honoraires convenus d'avance, jamais par commission » p. 118, Ce code éthique permet de « prévenir les abus, les stratégies aventureuses et les gonflements opaques des frais de collecte » p. 318. Voir aussi à ce sujet la position très claire de l'AFF contre une rémunération au pourcentage (Seghers, 2009, p. 186). Certains fundraisers interrogés considèrent cependant que la rémunération au pourcentage est parfois la seule manière pour les consultants indépendants d'obtenir des contrats face aux poids lourds du secteur (communication personnelle juillet 2013).

[860] Source : selon Monsieur Fohr, Chef de la mission mécénat au Ministère de la Culture. Voir acte du colloque IFFRES de novembre 2012 (en préparation).

[861] « Assises internationales du mécénat d'entreprise » organisées par l'Admical à Marseille (mai 2011).

mécènes, et de **demander, en retour**, la **non-ingérence** des organisations mécènes dans le fonctionnement de l'OIG et surtout la **non-manipulation** de l'image des OIG à des fins marchandes.

Ces dispositifs visent donc *in fine* à s'assurer du **respect des règles distinguant l'intérêt général** en en **excluant** l'intérêt marchand (rescrit), en **désignant** les OIG les plus importantes pour l'intérêt général (RUP, agrément, grande cause nationale), ou encore en *protégeant* les OIG de dérives marchandes (chartes éthiques et déontologiques) notamment concernant la question des contreparties. Ces dispositifs confirment[862] donc que des **forces marchandes** sont à l'œuvre dans la constitution de l'accord et doivent être maintenues à distance de l'intérêt général.

Il parait naturel que l'Etat maintienne ces forces à distance du fait des **spécificités** françaises (cf. p. Partie I : Chapitre 1 : 2.1, p.38) qui place notamment l'Etat comme garant de intérêt général, mais aussi du **coût** que représentent les mesures d'incitation en faveur du mécénat pour la collectivité (cf. notes 12, 168 et 308). Néanmoins la présence de dispositifs privés se référant à la Cité de l'opinion et/ou la Cité du don (labels, chartes, codes et pratiques éthiques) suggèrent que **les OIG, elles-mêmes, ont identifié que ces forces étaient une menace**. Selon nous, cette menace ne concerne pas l'organisation des OIG (management, stratégie : cf. les « OIG collaboratives », Partie II : Chapitre 1 : 5.3.4, p. 223) mais la **perception de la légitimité des OIG par leurs parties prenantes**. En effet, nous avons vu précédemment que c'est sur l'engagement de celles-ci (engagement physique des bénévoles, et financier des donateurs) que repose la chaine de dons contre légitimité dont dépend le capital d'engagement des OIG.

Ainsi, selon nous, le développement important de ces dispositifs de labellisation montre que c'est par **l'identification claire de leur spécificité** que les OIG se protègent (et protègent les organisations mécènes qui les soutiennent) de la dénonciation d'une « dérive » marchande (pour reprendre les mots de M Fohr). Les labels et les chartes seraient dès lors des dispositifs « **garde-fous** » permettant de **maintenir une frontière distinctive** entre le monde marchand et celui de l'intérêt général, et de **protéger l'« esprit »** de l'accord mécène (la chaine de dons contre légitimité). En cela les dispositifs de labellisation concourraient à la constitution d'un **capital d'altérité** (notre seconde hypothèse p. 90).

5.7 La convention mécénat

Un autre dispositif est susceptible de gérer la frontière entre échanges marchands et échanges en faveur de l'intérêt général, c'est la **convention mécénat**. Nous allons détailler son fonctionnement et, comme pour les autres dispositifs, explorer ce que ce dispositif nous apprend sur l'élaboration de l'accord mécène.

Selon nos observations, la convention mécénat semble **pour l'OIG** être, avant tout, un élément permettant de gérer le désir de contreparties (souvent jugé comme débordant et anxiogène pour les parties prenantes) de l'organisation mécène. Elle permet de cadrer les contreparties et évite de nouvelles « exigences » postérieures à la signature de l'accord. La convention mécénat n'aborde que les contreparties directes les plus immédiates et factuelles sans rien exiger sur leur forme[863]. Elle ne se projette généralement pas au terme du projet et évite ainsi toutes questions touchant aux

[862] Cf. p. 228 par exemple.

[863] Une convention mécénat ne détaille par exemple pas la taille ou l'emplacement des logos de l'organisation mécène lorsque ceux-ci seront utilisés par l'OIG. En cela, la convention mécénat se distingue nettement d'une convention de partenariat par exemple.

contreparties supplémentaires[864]. Elle rappelle par ailleurs le plus souvent les articles de lois encadrant le mécénat. La définition d'un périmètre au don (désignation et limitation des contreparties) apporte une tranquillité d'esprit à l'OIG (notamment une garantie de non-ingérence à ses salariés et bénévoles) et permet de préserver la nature même de l'OIG (son IG), en appui des autres dispositifs qui encadrent déjà la construction de l'accord (comme les lois et labellisations)[865]. La convention mécénat est également considérée comme un dispositif permettant de pousser l'organisation mécène à s'engager sur des montants et des échéances[866], car il n'est pas rare que le donateur se désengage au cours de la relation (en particulier lorsque le *stewardship* n'est pas correctement assuré).

Du côté de **l'organisation mécène**, la convention de mécénat apparait davantage comme un document comptable. Dans l'entreprise notamment où tout se traduit par un acte, il est important d'avoir un écrit quand on paye. De fait, les organisations mécènes les plus familières avec le mécénat proposent souvent leur propre convention de mécénat, rédigées par leurs juristes « maison ». Néanmoins l'écriture « noir sur blanc » des contreparties et l'affirmation du caractère d'intérêt général de l'OIG (présence du rescrit en annexe à la convention) semble clairement **contribuer à la valeur de l'accord** en permettant, selon nous, de **justifier le don** dans un contexte contraint par la relation avec les parties prenantes internes (salariés et actionnaires) de l'organisation mécène.

Une convention n'est cependant **pas un engagement qui contraint**. L'organisation mécène n'est pas juridiquement engagée par la convention de mécénat à verser le soutien promis[867]. La convention mécénat ne met pas en place un suivi des dons et de l'avancement du projet de l'OIG (indicateurs, tableaux de bord, etc.). De même l'OIG n'est pas engagée à fournir les contreparties promises : Comme les dons, les contreparties offertes en retour sont des **libéralités**, c'est-à-dire libres et détachées de toute obligation ou coutume. La convention de mécénat s'apparente plutôt à un « *gentlemen's agreement* »[868]. Aussi la plupart des organisations mécènes, conscientes du caractère informel de la convention mécénat, proposent la leur « au cas où l'OIG n'aurait pas la sienne ». Cette démarche s'inscrit dans une relation de bienveillance éloignée des pratiques marchandes et tient compte de la différence de formalisme entre organisations mécènes et OIG.

Au final, la convention de mécénat est avant tout un **engagement libre et réciproque** qui acte l'existence d'une **relation partenariale** (cf. p. 243) « don contre contrepartie » (assimilable à un **échange marchand**) mais qui affirme aussi la **volonté d'engagement** de l'entreprise et le **caractère d'intérêt général** de l'OIG. La convention mécénat permet de gérer les différences entre les attentes de l'OIG et celles de l'organisation mécène[869]. Il s'agit donc d'un **arrangement** (au sens de Boltanski et

[864] Ainsi, dans les conventions mécénat, nous notons qu'il est rarement fait mention de demande de rapports sur l'usage des dons, de témoignages, de remerciements,… . Ces retours sont souvent attendus mais rarement exigés.

[865] Voir p. 227.

[866] La convention mécénat est donc l'équivalent de la « promesse de don » des particuliers qui, sont invités à s'engager et à effectuer un don lors de grands événements cathartiques, sorte de « grand-messe » purificatoire consacrée au don (le Téléthon par exemple) : Voir l'idée de « retour de l'économie du salut », en notes 139, p. 31 et 153, p. 35.

[867] Nous avons observé plusieurs cas de désengagement de la part d'entreprises, dont un portant sur une promesse de don de plusieurs millions d'Euros.

[868] Accord informel entre deux ou plusieurs parties. Il peut être écrit, oral, ou implicite en faisant part d'un accord non verbal, via une convention, ou par avantage réciproque. L'essence d'un « *gentlemen's agreement* » réside dans le fait qu'il repose sur l'honneur des parties en regard de sa réalisation, plutôt que dans le fait qu'il soit imposable. Il est, par conséquent, différent d'un contrat, qui lui peut être imposé si nécessaire. (Source : Wikipédia).

[869] Partie II : Chapitre 1 : 5.5.3, p. 248.

Thévenot, 1991)[870], c'est-à-dire d'un **compromis** ne s'appuyant pas sur un bien supérieur commun pour coordonner l'élaboration de l'accord mécène. Cette arrangement permettrait de **conserver intact la séparation entre les mondes** de l'OIG et de l'organisation mécénat. La convention de mécénat étaye donc notre hypothèse d'un **capital d'altérité**.

La convention mécénat est également l'occasion d'aborder à nouveau la question du bienfondé des **motivations avancées par les organisations mécènes**[871] et de se poser la question de la validité de celles-ci. En effet l'importance dans la convention mécénat accordé à l'encadrement du don et le fait qu'elle n'aborde pas la question de la réalisation du projet (pourtant réputé comme un des fondements de l'engagement mécène, cf. p.207) mais aussi, et surtout, le fait que de nombreux mécènes ne profitent pas des contreparties qu'ils ont demandées [872] suggèrent, une fois de plus (cf. p. 196, 209 et 227), que les motivations avancées par les entreprises sont élaborées ***a posteriori*** de la décision de s'engager, et que ce serait donc avant tout **l'OIG** (et **son capital d'engagement**) qui motiverait l'engagement des organisations mécènes.

Malgré ses implications diverses, la convention de mécénat reste un dispositif formel de cadrage, et donc attaché à la Cité industrielle. Nous ne pourrons donc pas y faire directement mention (en évoquant, par exemple, une situation de « négociation » ou de « rédaction » d'une convention mécénat) dans les situations qui seront présentées aux experts. Il restera néanmoins la possibilité **d'y faire allusion** de façon indirecte (« à l'occasion de » la signature d'une convention mécénat) afin de ne pas omettre cette étape importante de l'élaboration d'un accord mécène.

5.8 Conclusion sur les dispositifs

En étudiant un à un les principaux dispositifs d'un accord mécène, nous souhaitions valider la possibilité de les utiliser dans l'élaboration des situations types à destination des experts, valider nos hypothèses de capital d'engagement et de capital d'altérité, éclairer les confusions que nous avions observées entre mécénat, sponsoring et subvention, et, plus généralement, mener toutes réflexions et analyses susceptibles de contribuer à comprendre les tenants et aboutissants de l'élaboration d'un accord de mécénat.

Afin de savoir s'il était possible de retenir certains dispositifs pour construire les situations qui seront proposées au jugement des experts, nous avons étudié 7 ensembles de dispositifs. Il ressort de cette étude que plusieurs dispositifs comme **l'argumentaire** et **les bilans**, certains dispositifs **d'intermédiation** (titre du porteur de projet, l'intermédiation d'un tiers, le rendez-vous avec un dirigeant) et de **communication** (dispositifs de communication interne ou externe, s'ils ne sont pas destinés à communiquer sur la notoriété de l'organisation) n'évoque pas de **Cité** en particulier. Ils ne créeront donc pas de biais pour déterminer selon quelles Cité les experts jugent une situation et pourront en conséquence être utilisés dans les situations types proposées aux experts.

A travers l'étude de ces dispositifs, nous avions également souhaité mettre à l'épreuve nos 2 hypothèses concernant l'existence d'un **capital d'engagement** et d'un **capital d'altérité.** L'étude des

[870] Sur la définition des « arrangements » par Boltanski et Thévenot voir p. 105.

[871] Notamment chez les entreprises qui n'ont pas de missions d'utilité sociale dans leur objet social, comme cela peut être le cas pour les organisations de l'ESS.

[872] Cf. p. 240 et suivantes.

dispositifs de communication a permis de montrer que les OIG s'appuyaient sur **l'engagement des individus** pour solliciter la générosité des entreprises. Cet engagement **physique** des personnes sur le terrain a, selon nos analyses, un rôle central pour **démontrer la légitimité** de l'OIG à incarner l'intérêt général. Démontrer l'engagement pour une cause conférerait donc bien une **ressource** permettant à l'OIG de faciliter la réalisation de ses buts, et confirme donc notre hypothèse d'un « **capital d'engagement** » propre aux OIG. Celui-ci serait issu de la transformation, par l'engagement des individus, d'un « **capital sympathie »**. Ce dernier s'appuierait sur divers **indicateurs** petits et grands permettant aux individus de juger de l'**authenticité** de la démarche de l'OIG : une nature de projet « en phase » avec la Société, un « parler vrai », des chiffres « ronds », etc. L'étude des contreparties a par ailleurs mis en évidence une **« menace » marchande** susceptible de peser sur l'engagement des individus. Le choix par les OIG les plus expérimentées de **maintenir à distance** ces relations marchandes, l'identification de dispositifs de **labellisation publics et privés** ayant cette fonction, et l'usage de convention de mécénat reconnaissant à travers un « **arrangement** » la **spécificité non marchande de l'OIG**, nous semblent confirmer l'existence d'une ressource supplémentaire reposant sur la « **pureté » d'une relation de don** entre l'OIG et l'organisation mécène. Ces analyses étayent notre hypothèse d'un « **capital d'altérité »**.

Ces analyses suggèrent par ailleurs que l'accord de mécénat repose sur 2 modalités d'échanges correspondant, pour l'une, plutôt à un partenariat avec échange de bons procédés (« **relation partenariale »** reposant avant tout sur la mobilisation de contreparties « directes ») et, pour l'autre, à la construction d'une « **relation de don »** (mobilisant des contreparties « supplémentaires » discrétionnaires). Nos observations semblent indiquer que la première approche (l'échange de bons procédés) **peut être déléguée** (gestion de contreparties directes classiques, « en catalogue ») à un représentant (OIG tierce, ambassadeurs, etc.). Cette approche répond à des règles et des usages, elle correspond à un engagement des parties et peut donc être **objectivée**. Cette modalité d'échange est connue de tous, établie par des liens **officiels** et soumise au jugement public. La seconde modalité d'échange ne semble **pas pouvoir être déléguée** si facilement. En effet, si la relation partenariale se satisfait de l'affichage d'un lien, la relation de don nécessite d'accéder à des contreparties « supplémentaires » qui sont discrétionnaires et ne peuvent être demandées par le mécène.

Le mécénat serait donc assimilable à :

- une **relation partenariale** apportant des contreparties fiscales, minimales, directes et indirectes correspondant à une relation donner/recevoir/rendre entre l'entreprise, l'OIG et la Société civile. Le grand public pourrait juger cette relation selon des normes établies et distinguer les soutiens légitimes des soutiens jugés illégitimes (*washing*[873])
- une **relation de don**, correspondant aux contreparties supplémentaires, et qui reposerait sur la **reconnaissance mutuelle** d'un lien entre le mécène et l'OIG (lien plutôt *intuitu personae* entre l'organisation mécène représenté par le chef d'entreprise et les représentants de l'OIG, son ambassadeur, ses bénévoles-salariés, etc. ; et dépassant donc le strict cadre des relations entre les deux organisations). Cette relation de don se nourrirait de **l'authenticité** de la **relation entre les personnes**.

[873] Cf. note17, p.4.

Cette coexistence de ces deux formes d'échange dans le mécénat révèle d'une cohabitation de systèmes de justice et semble un terrain propice à des glissements dans les termes utilisés et dans les pratiques. Les contreparties mobilisées par la relation partenariale, en introduisant un échange marchand, semble susceptible **altérer la relation de don et présente un risque de glissement vers une relation marchande.**

Cette approche distinguant 2 modalités d'échange apporte également des éclaircissements pour comprendre les confusions observées sur le terrain entre sponsoring et mécénat, et demande de mécénat et de subventions. Au-delà des pistes déjà évoquées à travers notre revue de la littérature (proximité des termes anglo-saxons, etc.), la confusion entre **sponsoring et mécénat** se nourrirait de la **proximité** induite par l'**association d'une relation partenariale et d'une relation de don** au sein de l'accord mécène. L'étude des contreparties nous apprend que cette confusion serait **utile (car plus « pragmatique** ») pour collecter des fonds et donc que la confusion serait susceptible d'être parfois **entretenue** (cf. aussi p. 226). Enfin notre analyse des dispositifs de communication a révélé des **pratiques communes** au mécénat et sponsoring, qui tous les deux font référence à l'engagement physique des personnes. La confusion entre les **pratiques de sollicitation du mécénat et de demande de subvention** serait, quant à elle, essentiellement liée à la forme des argumentaires exigés par certaines organisations mécènes qui demandent de remplir des « **dossiers** » à partir de modèle *pro forma*.

Au-delà de ces 3 objectifs, l'analyse détaillée des dispositifs a permis de détailler plusieurs éléments concourant à l'élaboration d'un accord de mécénat.

Nos analyses ont permis d'éclairer le rôle d'une **diglossie** chez les acteurs de l'accord mécène. Ainsi la **confirmation d'une séparation** entre le monde de l'OIG et celui de l'organisation mécène[874], l'assimilation de la convention de mécénat à un **arrangement** préservant la différence entre ces deux mondes, et les **perceptions différentes** du « porteur de la dette » révélée par l'étude des contreparties, suggèrent que la diglossie des acteurs est un **dispositif de traduction** essentiel pour **mettre en relation** OIG et organisations mécènes[875]. La présence de ces mécanismes de traduction**,** associés à la **légitimité** apportée par l'engagement des individus (engagement physique des bénévoles, donateurs, ambassadeurs, …) et les organisations (validation de l'échelle des dons) nous a amenés à proposer l'idée que **le mécénat serait un échange d**e **dons contre légitimité**.

L'analyse de cas associant un tiers (association, opérationnel de la collecte, etc.) dans l'élaboration de l'accord mécène nous a amené à l'idée de **chaine** permettant de proche en proche d'échanger des dons contre de la légitimité**.** Cette chaine de dons contre légitimité, puiserait ses racines dans l'engagement des individus, qui, en bout de chaine, cautionnent la légitimité de l'engagement porté par l'OIG. Cet engagement serait ensuite renouvelé à chaque niveau d'engagement (engagement des bénévoles, des donateurs, des salariés, des représentants de l'OIG[876], des mécènes, des tiers, de l'Etat, etc.) augmentant à chaque fois la légitimité de l'engagement de chacun. Ce mécanisme constituerait

[874] Cette séparation, relevée dans la littérature mais également lors de notre étude des organisations impliquées dans l'élaboration d'un accord mécène (cf. nos conclusions p. 166), a été confirmée par l'étude de l'argumentaire et de son élaboration.

[875] L'OIG avait d'ailleurs, dans un premier temps, elle-même été identifiée comme un dispositif de traduction entre l'organisation mécène et l'intérêt général (cf. p. 159)

[876] Nous avons vu que les OIG sollicitaient des dons avec leurs « tripes » et se distinguaient en cela des OIG AGP qui s'appuyaient plutôt sur l'engagement « à distance » des donateurs à travers un triple mécanisme de désencastrement (p. 159).

donc une **chaine de valeur** pour les OIG et les organisations mécènes qui les soutiennent. Le mécénat consisterait donc à échanger des dons contre de la légitimité à travers une **chaine de valeur « dons contre légitimité »** reposant, *in fine,* sur le **jugement** des individus.

Les dispositifs de communication, et surtout la question des contreparties, introduisent des éléments marchands dans la construction de l'accord entre l'OIG et le mécène. Dans ce contexte, les dispositifs de labellisation ont été identifiés comme des **garde-fous** encadrant la présence de forces marchandes dans la construction de l'accord. Ces dispositifs, et l'existence d'un capital d'altérité, suggèrent que les éléments marchands doivent être limités afin de **ne pas briser la chaine de dons contre légitimité.** Les OIG auraient donc dès lors besoin de lois, de règles, de chartes, etc. pour faire respecter leur identité et leur mission ; il reste à savoir si ces règles protègent le capital immatériel des OIG et/ou l'intérêt général ?

Ce mécanisme donne **de nouvelles perspectives** pour comprendre pourquoi les organisations s'engagent auprès des OIG. En effet, malgré les importants et indéniables efforts de réflexion sur les retours que les mécènes souhaitent retirer de l'accord (image, retour d'expérience, expertise, implantation locale, ..) les motivations d'engagement identifiées par notre revue de la littérature étaient apparues très **diverses** et au final plutôt **floues**. A travers le constat d'un **engagement non proactif** des organisations mécènes (p. 196) ; puis, à travers nos analyses sur la **nature des biens échangés** (p. 209), nos réflexions sur la valeur ajoutée apportée par la « **marque OIG** » (p. 227) ; et enfin, vu l'absence en général d'élément sur la **réalisation du projet** dans la convention mécénat (p. 254), nous avons suggéré que les motivations avancées par les entreprises semblaient une **construction artificielle construite *a posteriori* de la décision de s'engager**. Cette hypothèse se précise. Les mécanismes révélés par nos analyses apportent une nouvelle piste pour expliquer la diversité des retours attendus et les avantages « subtils et flous » espérés. Ils suggèrent que **le capital d'engagement des OIG serait la motivation à l'origine de l'engagement des mécènes** et que, pour accéder à celui-ci, les organisations mécènes doivent **s'inscrire dans une chaine de valeur dons contre légitimité**. Il reste cependant à déterminer **comment** l'entreprise accède à cette ressource.

Conclusions de la description du terrain

Notre pré-étude de terrain avait pour objectif d'identifier les **acteurs**, les **étapes** et les **dispositifs** d'une collecte de fonds afin d'élaborer des supports d'entretiens pour interroger des experts. Nous avions également pour objectif d'**ancrer nos recherches dans la réalité** du terrain en cherchant à caractériser plus précisément celui-ci (périmètre, définitions, typologies d'acteurs, etc.). Enfin, nous souhaitions identifier des éléments permettant de valider **nos 2 hypothèses** (existence d'un capital d'engagement et d'un capital d'altérité) et, plus largement, de comprendre les mécanismes en jeux dans l'élaboration d'un accord mécène.

A partir des travaux disponibles, du recueil le plus large des données, et d'une immersion personnelle intense et prolongée dans ce champ, nous avons décrit "l'action" du mécénat aujourd'hui en France.

Un premier tour d'horizon a permis d'identifier des différences de pratiques selon les **domaines d'activités** (culture, environnement, social, etc.) ainsi que **différents courants de pensée** sur le rôle du mécénat : un acte de communication (courant communicant), un engagement normal aux côtés de la Société civile (courant responsable), un partenariat porteur d'innovation sociale (courant partenarial) ou encore un accompagnement vers l'autonomie financière (courant *venture philanthropist*). Nos observations ont également mis en évidence **divers degrés** de compréhension, de pratique et de

maturité tant chez les organisations mécènes et que chez les OIG. Le mécénat est France nous est apparu **en évolution** entre **pragmatisme** (il faut !) et **confusion** (entre mécénat et sponsoring, choix d'une structure juridique, etc.). Néanmoins ce **polymorphisme** ne nous a pas conduits à sélectionner un domaine d'activité, un courant de pensée, ou un ensemble spécifique d'organisations sélectionnées sur telles ou telles caractéristiques. En effet, ces critères nous sont apparus sans rapport avec le succès ou l'échec de la collecte : quelque soient les domaines d'activité, la taille de la structure, ou le professionnalisme des acteurs, des OIG parviennent à collecter avec succès des fonds privés. Au contraire, nous avons choisi **d'incorporer cette diversité** dans nos recherches afin de focaliser notre attention sur les **traits communs** caractérisant l'élaboration d'un accord mécène. Ainsi plusieurs traits communs sont apparus prometteurs, comme la référence à des **valeurs** par exemple, ou encore l'importance de la **nature du projet porté**, qui semblent occuper une place centrale dans le discours de l'ensemble des acteurs de l'accord.

L'étude des organisations impliquées dans l'élaboration des accords de mécénat nous a conduits à préciser la définition des organisations mécènes et des OIG. Parmi ces dernières, les **OIG AGP** se sont distinguées par les pratiques de « virtualisation » qu'elles mettent en œuvre. Les **artistes** et **interprètes** ont quant à eux été exclus de notre périmètre de recherche. L'étude des organisations mécènes nous a amené à proposer une définition qui tienne compte de la **versatilité** du statut de mécène et de l'impossibilité de fixer ce rôle sur un statut juridique. A cette occasion, nous avons constaté que certains mécènes avaient « institutionnalisé » leur engagement mécène, et fait évoluer leurs pratiques vers une logique de **sélection « sur dossier** » des demandes de soutien.

Alors que la grande majorité des OIG utilise une **approche relationnelle** et collecte des fonds « avec leurs tripes », en **s'engageant physiquement** ; les OIG AGP utilisent une approche de type **marketing direct** qui mobilise de nombreux dispositifs de **désencastrement / réencastrement**, à travers les **TIC** notamment. Ces pratiques sont susceptibles de complexifier l'appréciation de la légitimité de l'accord. De même les pratiques des organisations mécènes proposant des dossiers de demande de mécénat nous ont semblé mobiliser des **acteurs et des procès spécifiques** qui se distinguent du mécénat pratiqué par la majorité des organisations mécènes. Nous avons donc choisi de nous limiter à l'approche relationnelle la plus commune et la plus répandue : la **rencontre** entre l'OIG et l'organisation mécène ; et d'aborder celle-ci à partir du **point de vue d'une OIG** qui sollicite un soutien en **numéraire** et **sans mention de retours spécifique**s.

Notre étude des **acteurs** (personne physique) de cette rencontre, nous a conduits à privilégier la rencontre entre le **porteur de projet** représentant l'OIG et le **dirigeant** de l'organisation mécène. Quatre grands types d'activité ont été caractérisés autour de cette rencontre : **Collecteur, Donateur, Accompagnateur et Observateur**. L'étude des outils utilisés par les professionnels de la collecte nous a permis de décrire l'élaboration de l'accord comme un **processus dynamique** suivant un **cycle**, dont nous avons proposé de retenir **6 étapes** : 1/ choix ou évolution d'un projet mécénable, 2/ identification des mécènes pressentis, 3/ développement du sentiment de proximité, 4/ présentation du projet selon la règle des « 4C », 5/ demande, 6/ *stewardship.* Enfin, l'étude des **dispositifs** a permis d'identifier les dispositifs qui seront **utilisables dans les supports d'entretien** que nous élaborerons, à destination des experts, pour mettre en évidence les Cités mobilisées dans des situations types de construction d'un accord mécène.

L'étude des dispositifs a été particulièrement fructueuse en termes d'analyse. Elle a permis d'étayer nos hypothèses d'un **capital sympathie**, d'un **capital d'engagement** et d'un **capital d'altérité**. Le

capital sympathie est apparu comme une ressource construite sur des **indicateurs d'authenticité** de la démarche de l'OIG. Le capital d'engagement serait issu de la transformation de ce capital sympathie suite à l'engagement physique des individus qui conférerait une **légitimité** à l'organisation. Le capital d'altérité, enfin, attesterait de la mise à distance des forces marchandes, signe de la **pureté** de la « relation de don ».

Nos analyses de situations de mécénat sous l'angle des dispositifs a aussi permis d'identifier quelques pistes pour comprendre la **confusion entre mécénat et sponsoring** que nous avions observée lors de la description générale du terrain. Une première piste est la **proximité** et la **complémentarité** (potentiellement **instrumentalisée**) observées entre la **relation de don** (mode de coordination qui serait[877] attaché à la Cité du don, et porté par les **contreparties « supplémentaires » discrétionnaires**) et la **relation partenariale** (mode de coordination marchand porté notamment par les **contreparties « directes** »). La seconde piste est un usage partagé d'un **ancrage corporel** comme **support** de l'engagement.

Elles nous ont enfin permis d'aborder le mécénat sous l'angle d'une participation des organisations mécènes à une **chaine de valeur « dons contre légitimité »** reposant sur le **jugement des individus**. Selon cette approche, les **dispositifs d'encadrement** (lois, labels, etc.) constitueraient des **garde-fous** protégeant la relation entre OIG et organisations mécènes, de l'introduction de dispositifs marchands (à travers la relation partenariale) susceptibles de « briser » cette chaine.

Enfin, au terme de nos analyses, le **capital d'engagement de l'OIG** apparait comme étant **à l'origine** de l'engagement des mécènes. Dès lors, les motivations, retours, et autres « avantages » **subtils et flous** attendus seraient une **construction *a posteriori*** permettant de **justifier** les actions engagées. Pour valider cette proposition il faudra cependant déterminer comment les organisations mécènes « accèdent » à ce capital pour retirer le bénéfice de leur engagement auprès des OIG et en faveur de l'intérêt général.

La mise en perspective de l'ensemble de ces éléments, issus de nos observations sur le terrain, nous amène à plusieurs réflexions complémentaires.

Ainsi, alors que nous avons confirmé l'existence d'une **diglossie** et montré sa place dans le choix du projet par l'OIG, chez les porteurs de projet de l'OIG, et dans les dispositifs d'intermédiation, nous notons que cette diglossie ne s'exerce que de l'OIG vers l'organisation mécène. Dans la construction d'un accord de mécénat, **aucun dispositif ne semble réaliser une traduction du monde de l'organisation mécène vers celui de l'OIG.** Par ailleurs, les « choses données » par les organisations mécènes et les OIG ne sont pas du même ordre. Les premières sont des ressources directement utilisables alors que les secondes nécessitent une **étape supplémentaire** pour bénéficier à l'organisation mécène. L'organisation mécène doit en effet trouver un moyen de valoriser son engagement (cf. notre revue de littérature, Partie I : Chapitre 1 : 2.3.2, p. 75) ou, selon notre proposition, d'« accéder » au capital d'engagement de l'OIG qu'elle soutient. L'OIG et l'organisation mécène n'apparaissent **pas sur un même niveau** dans cet échange. Nos analyses, en particulier celles

[877] Nous utilisons le conditionnel dans la mesure où l'existence d'une Cité du don reste une hypothèse. Quoiqu'elle soit largement étayée, nous avons souhaité la valider sur le terrain, à travers une enquête auprès d'experts. (cf. ci-après).

concernant les dispositifs d'intermédiation, les contreparties ou la convention mécénat, montrent, en creux, que l'OIG possède un **statut** qui la distingue des autres organisations[878]. Ainsi, l'organisation mécène ne peut qu'attendre et **espérer** une transparence de l'OIG sur ses actions (caractère d'intérêt général du projet, réalisation du projet, destination des dons, ratio coût de collecte / financement du projet, etc.). Cette transparence est cependant « **exigée »** par le public et **garantie** par l'Etat, (tiers « obligatoire » et seule autorité habilitée à attester de la réalité comptable de l'engagement de l'OIG, cf. note174, p.40). L'OIG apparait donc moins comme une boite noire inconsistante et remplaçable qu'un « **sanctuaire** » protégé par des dispositifs (capital d'altérité, labellisation, etc.) qui confère à l'OIG un « **statut d'OIG** ». Ces réflexions nous suggèrent que le mécénat ne permet pas à l'organisation mécène de s'approprier le capital d'engagement de l'OIG par une action directe (attribution, cession, partage, etc.) mais qu'il permet néanmoins d'en bénéficier par **un moyen détourné** utilisant la caution du public et/ou de l'Etat.

Nous allons ci-dessous, dans une seconde partie, nous référer à la Théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). Nous verrons comment cette théorie permet, grâce à la notion d'« <épreuve> », d'expliquer par quels mécanismes l'organisation mécène accède au capital d'engagement de l'OIG. En attendant nous pouvons aborder cette forme paradoxale d'échange, qu'est l'accord mécène, à travers la notion de **valeur**.

A travers nos analyses, l'accord mécène peut en effet être approché comme l'**accès à la valeur que l'OIG représente** pour l'organisation mécène, en échange de la mise à disposition de ressources fournies par le mécène à l'OIG. Cette valeur est liée à la nature du projet porté par l'OIG et à la valeur attribuée à l'OIG. Le **couple projet/OIG** permet de déterminer une **valeur de référence** à travers un **processus itératif** (échelle des dons ⇔pyramide des dons) associant la proposition d'une valeur par l'OIG et sa reconnaissance par l'organisation mécène. Ce mécanisme permet de définir une **valeur d'équilibre** entre la proposition de l'OIG et la capacité des organisations mécènes à justifier les dépenses engagées en faveur de l'intérêt général. Cette **estimation d'une valeur** est rendue nécessaire par **l'absence d'un « marché »** dans lequel il serait possible de comparer les OIG entre elles. La singularité des OIG et de leurs projets fait de chaque accord OIG-mécène, un accord à chaque fois **singulier**.

Cette valeur bénéficie en outre, à travers le **cycle de sollicitation**, d'un processus dynamique qui se nourrit de son propre succès. En distribuant des contreparties dans le cadre du *stewardship* et en permettant par sa bienveillance, à l'organisation mécène, de bénéficier de contreparties indirectes, l'OIG **confirme** que le don présente **un intérêt pour l'entreprise**, et s'assure de la fidélisation des mécènes. Le processus de sollicitation lui-même est donc **créateur de valeur**.

D'**autres éléments** ont déjà été identifiés plus haut comme participant à cette valeur, comme la **notoriété** de l'OIG (p. 166), à travers la notion de « **marque OIG** » par exemple (p. 227), la **disproportion** marquée entre les moyens investis et les montants collectés (p. 183), la caution apportée par les **labels** (p. 250), la démonstration de **succès** de collecte (via des plateformes de crowdfunding par exemple, cf. p. 232), le cycle de sollicitation (p. 204), l'approche relationnelle (p. 179), et bien sûr, la **présence** de bénévoles, d'ambassadeurs, de donateurs et de mécènes aux côtés

[878] Voir aussi Partie II : Chapitre 1 : 2.3, p.166

de l'OIG (cf. ci-dessus). Il est possible de représenter ces éléments comme suit (les « + » représente l'apport d'une valeur ajoutée) :

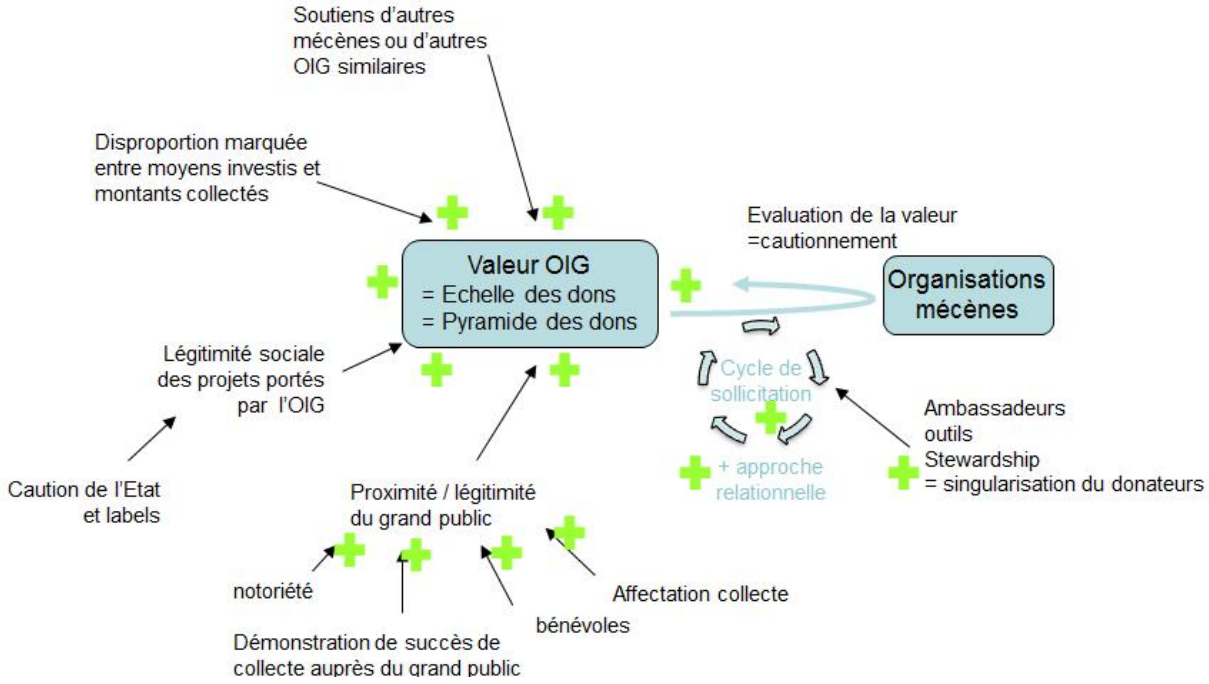

Figure 41 : Eléments identifiés comme susceptibles de développer la valeur de l'OIG

Ces réflexions ouvrent des perspectives concernant les **leviers mobilisables** pour **créer de la valeur ajoutée** autour de l'accord de mécénat. Il semble en effet que les OIG aient parfois peu de contreparties tangibles à offrir en retours aux organisations mécènes. Ainsi, dès lors, leur stratégie pourrait consister à augmenter la **valeur du projet** (en choisissant une nature de projet spécifique), à développer la valeur ajoutée du **processus de sollicitation**, à mettre en avant la **valeur de l'OIG**. Cette dernière pourrait s'appuyer sur ce qui distingue l'OIG (**capital d'altérité**), la rend authentique (**capital sympathie)** et légitime (**capital d'engagement**).

Ces réflexions ouvrent aussi à de nombreuses questions. Ainsi, comment **maximiser la valeur d'un projet ?** Comment définir un projet de valeur ? Comment le choisir ? Qui décide ce qu'est un projet de valeur ? Comment **maximiser la valeur ajoutée de la sollicitation**? Est-ce que certaines étapes apportent plus de valeurs que d'autres ? Quels sont les dispositifs mobilisés à chaque étape du cycle de sollicitation ? Lesquels apportent le plus de valeur à l'accord ? Comment **maximiser la valeur d'une OIG** ? Est-ce que la distinction formelle entre OIG/entreprise suffit à développer la valeur de l'OIG (capital d'altérité) ? Comment augmenter le capital de sympathie et le capital d'engagement des OIG ? Quelle est la **place de l'intérêt général dans la création de valeur** ? Faut-il démontrer qu'un projet, une démarche de sollicitation, ou une OIG sont « d'intérêt général » ? Est-ce que l'intérêt général doit être protégé par des garde-fous ? Est-ce que la séparation entre intérêt général et monde marchand contribue à l'intérêt de l'entreprise pour le mécénat? Quelle est la **place du jugement** (positif, ou négatif : « *washing* ») porté sur une OIG, sur un processus de sollicitation, sur une organisation mécène ?

In fine, un certain nombre de **points clés** semble émerger de notre pré-étude du terrain : la place de **l'intérêt général**, les dispositifs d'**encadrement** protégeant la relation de don (lois, labels, etc.), les

enjeux de l'accord mécène en termes de valeur pour l'OIG et l'organisation mécène, les **motivations** (*a posteriori ?*) des entreprises, la question de la **frontière** entre pratiques marchandes (sponsoring) et relation de don / partenariale (mécénat). Ces points apparaissent comme les **corollaires de nos propositions et analyses** concernant les processus en jeu dans la construction de l'accord mécène.

Afin de tenter d'apporter des réponses à ces questions et étayer nos propositions et analyses, nous allons élaborer les supports d'enquête qui nous permettront d'aller interroger les experts.

Chapitre 2 : Elaboration des supports d'enquête

A partir de la description du mécénat aujourd'hui en France nous avons précisé les acteurs, étapes et dispositifs de notre sujet d'étude. Nous allons utiliser les résultats de la pré-étude pour élaborer des supports permettant **d'interroger des experts en mécénat**, qui "font" le mécénat en France.

Notre objectif est **d'identifier quels sont le(s) système(s) de justice** (Cités) coordonnant les accords entre OIG et organisations mécènes et de **tester nos propositions et analyses** concernant les **processus en jeu** dans l'élaboration d'un accord mécène. Pour cela nous allons élaborer un **questionnaire fermé** auto-administré (quanti) et un **support d'entretien** constitué de questions ouvertes (quali).

Après avoir précisé nos objectifs et présenté les principes généraux guidant notre enquête (1), nous détaillerons le choix des contenus (2) et de leur mise en forme (3). Nous détaillerons ensuite la méthodologie de recrutement retenue pour choisir les experts (4), pour finir par une présentation de la mise en place de l'enquête (5).

1 Objectifs de l'étude analytique

Pour interroger les acteurs qui font le mécénat en France nous allons présenter les principes retenus pour procéder à leur recrutement (1.1) et pour recueillir les données (1.2).

1.1 Principe de recrutement des experts

Lors de la pré-étude de terrain, il nous est apparu que les pratiques de fundraising suivaient quasiment toujours la même séquence. Pour autant nous avons remarqué que les outils mis en œuvre pouvaient être plus ou moins complexes selon les structures et les domaines d'activité.

Ainsi, par exemple, une université ou une importante ONG pourra recruter des professionnels, investir dans des bases de données, recourir à des actions de *street marketing*, concevoir avec des publicitaires une campagne d'affichage nationale, organiser des événements prestigieux (galas). Les plus grandes OIG tendent en effet à élaborer très en amont une stratégie de collecte de fonds (« campagne de don », « appel à la générosité du public », etc.) pour laquelle elles se seront faites accompagner par des professionnels (qui permettent aux grandes OIG de partager entre elles les meilleures pratiques). A l'opposé, une petite association ne pourra compter que sur l'engagement de ses membres qui « bricoleront » comme ils pourront des accords avec les entreprises le plus souvent locales. Elle ne pourra compter que sur les compétences d'un bénévole ou de son président. Leur démarche sera beaucoup plus intuitive. La différence entre ces deux extrêmes n'est pas seulement une différence de moyen mais aussi, peut-être, de **façon d'envisager l'engagement, l'intérêt général et les moyens à mettre en œuvre** pour financer une activité.

Nous aurions pu ne retenir que l'une ou l'autre de ces deux approches en décidant de nous limiter à l'étude de la construction d'un accord de mécénat pour une certaine typologie d'OIG. Malgré l'intérêt des leurs méthodes de fundraising, nous n'avons tout d'abord pas voulu nous restreindre aux **grandes OIG AGP** (souvent des ONG) qui restent **une exception** dans le paysage des OIG, qui font l'objet déjà de la plupart des travaux de recherche académique disponibles, et dont l'organisation et les outils ne sont pas généralisables au plus grand nombre. Leurs pratiques sont critiquées et parfois délégitimées (*washing*) alors que les approches plus intuitives, plus intimistes, des **petites OIG** nous ont paru potentiellement **plus proches des attentes de la Société civile** et donc potentiellement très **intéressante pour étudier les composantes du jugement public** sur lequel se fonde l'accord de mécénat.

Ces deux approches nous ont paru pouvoir **s'enrichir mutuellement** et apporter un éclairage complémentaire pour déterminer ce qui, **quelle que soit la taille et l'« outillage »** d'une organisation, permet d'élaborer un accord de mécénat.

Il nous a donc *in fine* semblé fécond de ne pas nous limiter à un type particulier d'OIG et de diversifier notre panel en matière de fonctions exercées, d'activités, de structures et de localisation géographique pour rassembler un ensemble d'experts qui puissent nous dire **ce qu'est pour eux un accord de mécénat**, **<u>en général</u>**.

Il existe une **grande diversité** des profils parmi les personnes potentiellement compétentes : jeunes cadres formés au fundraising et exerçant dans une institution prestigieuse depuis quelques années seulement, ou anciens dirigeants d'ONG reconvertis en consultant ou en spécialistes des études sur la philanthropie ; mécènes ponctuels ou au long cours ; experts spécialistes des particuliers mais observateurs attentifs du mécénat d'entreprise, fonctionnaires et salariés du privé, dirigeants ou simples chargés de mission ; croyant-pratiquant exerçant dans un OIG confessionnelle ou altermondialiste militant pour une OIG internationale; culture exclusivement française ou également anglo-saxonne, etc.

Pour atteindre notre objectif d'une **compréhension globale des mécanismes en jeu**, nous avons choisi de ne pas nous attacher en particulier à un secteur (l'environnement, la culture), un point de vue (consultant, collecteur de fonds en OIG, etc.), une période historique (jeune, vieux), un type de structure (OIG/OIG-AGP/ONG, public/privé), ou une localisation (Paris/province).

De nombreuses personnes en position de collecter des fonds connaissent bien le mécénat d'entreprise, d'autres peu, voire pas ; certaines ont réussi à collecter des fonds, d'autres n'ont rien obtenu malgré leurs efforts ; certaines enfin ont mis en œuvre une stratégie, d'autres ont collecté des fonds avec succès mais en bénéficiant d'une opportunité plus que d'un réel savoir-faire. A l'opposé, certains observateurs, mécènes et consultants nous ont paru avoir une **lucidité** tout à fait intéressante sur les mécanismes en jeu. Nous avons vu par ailleurs que les activités des personnes étaient souvent **multiples** (donateurs et collecteurs à la fois), que c'était moins une compétence technique qu'un profil de « passeur »[879] qui faisait la **qualité** d'un professionnel du mécénat et que beaucoup de ces passeurs occupent des postes ne correspondant pas toujours à une fonction spécifique.

[879] Voir les notions de « diglossie » et de « passeur de muraille » abordées lors de notre étude de la littérature et tout au long de notre pré-étude du terrain.

Au-delà de l'activité, c'est donc l'expérience et **surtout la compréhension des enjeux et mécanismes du mécénat**, caractéristique du profil du « passeur », qui nous a paru être la véritable variable permettant d'apprécier la qualité d'expert.

Afin d'identifier des « experts » dans tous les milieux, toutes les activités et dans toute la France ayant un profil de passeur, des compétences en diglossie et étant suffisamment expérimentés, nous avons choisi de demander aux « experts » interrogés de nous recommander d'autres « experts ». Cette méthode de recrutement appelée « boule de neige » est en effet indiquée pour enquêter sur une **population rare, dispersée et peu connue** (Spreen, 1992). Ses modalités de mise en œuvre sont détaillées plus loin (Partie II : Chapitre 2 : 4, .p 294). Un ensemble de variables permettant de **contrôler *a posteriori*** l'expérience des personnes interrogées a été mis en place (cf. notre partie consacrée aux variables de contrôle : p. 289).

1.2 Procédure de recueil des données

Notre travail repose ainsi sur une logique d'« **interprétation de la situation** » (Kaufman, 2007). Nous ne visions pas des discours directs sur l'élaboration *in situ* d'un accord de mécénat. Nos questions interviennent *a posteriori* de la situation de mécénat. Nous avons cherché à recueillir le point de vue des experts sur les situations concrètes de mécénat que les experts vivent, ont vécu ou ont observé, sur leur interprétation plus que sur des données factuelles. Les personnes interrogées nous ont dit **comment elles ont interprété ce qu'elles ont vu et ce qu'elles ont compris des situations** de mécénat dont elles ont eu connaissance.

Nous avons interrogé les experts sur les **modes de coordination** de leurs jugements (Cités) et le **processus de construction** de l'accord. Pour déterminer les Cités mobilisées lors de la construction de l'accord nous avons privilégié des questions fermées à même de déterminer précisément quels **systèmes de justice** étaient selon eux mobilisés à chaque étape de la construction de l'accord de mécénat (les « Cités »). Pour recueillir des données sur le processus de construction de l'accord nous avons choisi des questions ouvertes.

Compte tenu de la répartition géographique potentiellement nationale des personnes que nous souhaitions interroger, les entretiens ont été conçus pour être réalisés **par téléphone, sur rendez-vous,** durant 1 heure environ[880].

Les questions fermées ont été proposées par écrit sous la forme d'un **questionnaire auto administré** en ligne, élaboré grâce à l'outil Lime Survey. Ce document a été hébergé sur les serveurs de l'Université de Montpellier. Le questionnaire était accessible uniquement aux personnes interrogées. Afin qu'elles ne puissent pas y accéder avant l'entretien, un code leur était envoyé un quart d'heure avant le début de l'entretien. Ce code reçu sous forme d'une URL cliquable permettait aux personnes interrogées d'accéder au questionnaire, mais également, pour nous, de consulter en temps réel leurs réponses. Les données étaient automatiquement enregistrées sur le serveur.

Les questions ouvertes ont été proposées à l'oral en nous appuyant sur un **guide d'entretien** préparé sous la forme d'un tableau Excel en une colonne. Contrairement aux entretiens réalisés dans le cadre

[880] Dans la moitié des cas environ l'échange téléphonique et la passation du questionnaire ont dépassé le temps prévu à l'origine, jusqu'à 1 heure supplémentaire.

de la pré-étude de terrain (qui étaient construits sur le mode du récit de vie « compréhensif » qui offre au interviewés un crédit illimité et de « bonnes raisons de faire ce qu'ils font »), lorsque cela a été jugé utile, les réponses aux questions ouvertes ont été mises en parallèle et parfois en contradiction avec des données recueillies auprès d'autres experts afin d'affiner les réponses et révéler d'éventuelles informations cachées. Les réponses ont été écrites **immédiatement** par nous et directement dans le tableau en vis-à-vis des questions posées. Nous avons effectué une **transcription intégrale** des réponses fournies reprenant les **formulations exactes** utilisées par les personnes interrogées. Nous n'avons pas hésité à les faire répéter une phrase si un terme avait été mal entendu.

Ce tableau Excel a également servi à consigner des **métadonnées**, concernant le jour, l'heure et la durée de l'entretien oral et du questionnaire auto-administré, les coordonnées des personnes, les noms des parrains et filleuls, etc., ainsi que d'éventuels commentaires « à chaud » de notre part.

2 Choix des contenus

Pour élaborer notre enquête nous avons élaboré avec soin les contenus des **questions fermées** sur les **Cités** (2.1) et des **questions ouvertes** sur les **processus** (2.2).

L'étude des Cités mobilisées lors de l'élaboration d'un accord mécène avait pour objectif de permettre d'identifier les **modes de coordination jugés les plus légitimes** pour convaincre une entreprise de soutenir un projet d'intérêt général porté par une OIG.

Concernant les processus, notre objectif était de vérifier nos analyses issues de la confrontation avec le terrain, des données recueillies lors de notre revue de la littérature. Cette mise en perspective nous a en effet permis d'étayer nos hypothèses (capital de sympathie, capital d'engagement et capital d'altérité) mais également de proposer des éléments de description du processus d'élaboration d'un accord mécène. A travers notre enquête auprès des experts nous avons donc recherché une **validation des points clés étayant nos analyses.** En particulier, nous avons souhaité savoir comment les experts perçoivent ce qui est en jeu dans l'élaboration d'un accord mécène ; quelle est la place de l'intérêt général, les lois et labellisations dans la construction de cet accord ; si selon eux les motivations avancées par les organisations mécènes sont des justifications *a posteriori,* ou bien réellement des motivations à l'origine de l'engagement ; pourquoi les pratiques du sponsoring et du mécénat sont parfois confondues ; est-ce que les étapes de la sollicitation d'un accord sont créatrices de valeur, etc. Notre objectif était, i*n fine*, de proposer un mécanisme expliquant **comment se construit la légitimité d'un accord** mécène et **comment les organisations mécènes accèdent à la valeur ajoutée** générée par cet accord.

2.1 Les questions fermées

Le questionnaire web proposait deux grandes catégories de questions,

1 Des « **Jeux de rôle** » proposant **d'associer des Cités à des situations particulières (« Etapes » 1 à 8)**.
2 Des questions permettant de recueillir des données complémentaires :

- des **données illustratives** sur des caractéristiques des experts pouvant avoir une influence sur leur choix des Cités[881] ;
- des **données socio-démographiques** classiques permettant de caractériser les répondants (âge, genre, nationalité, niveau d'étude, etc.) ;
- des **données exploratoires,** telles que l'influence de l'incitation fiscale ou des sources d'indignation sur l'engagement individuel ;
- des données caractérisant **l'expérience des experts** (variables de contrôle) : durée de l'expérience, montants collectés, etc.[882].

2.1.1 Construction des « jeux de rôle »

La partie du questionnaire proposant les « jeux de rôle » était la **partie principale** de notre questionnaire en ligne.

L'objectif des jeux de rôle était d'**identifier une Cité** (ou un compromis entre Cités) **pour chaque étape clé** du processus de fundraising.

Chaque jeu de rôle[883] proposait une situation composée des 3 éléments clés identifiés lors de l'étude du terrain : 1 / une **étape** (une des étapes identifiées) 2/ un **acteur** (porteur de projet, ambassadeur, salarié, mécène), 3/ un **dispositif** (argumentaire, évènement organisé pour la signature d'une convention de mécénat, rencontres, remise de compte-rendu et de rapports, communication interne)

- *Choix d'un cadre commun*

Notre pré-étude du terrain nous a conduits à construire, comme script, la **situation « commune »** suivante : une rencontre entre un porteur de projet représentant une OIG et un dirigeant d'organisation mécène, afin de solliciter un don en numéraire sans mention de contreparties.

Nous avons vu lors de notre pré-étude du terrain que les frontières étaient assez mobiles entre les différentes activités concernant la collecte de fonds. Les acteurs de la collecte de fonds peuvent **avoir été successivement**, ou **être à un même moment** : mécènes **et** collecteur, accompagnateurs **et** observateurs, etc.

Compte tenu de la diversité[884] des personnes interrogées nous avons dû chercher un cadre commun pour leur permettre de **se projeter dans une même situation**. La situation archétypale retenue a été

[881] Par exemple : secteurs de l'activité philanthropique des répondants (culture, santé, ..), références culturelles des répondants, foi et pratiques religieuses, références familiales et relationnelles, domaines de formation, préférences politiques, profils d'engagement, centres d'intérêts personnels, type d'activités pratiquées à titre personnels (sorties, …), connaissance du monde de l'entreprise (direction opérationnelle, stratégique, implication associative

[882] Par exemple : époque d'exercice de l'activité philanthropique, (parle t'elle d'une époque révolue ou de l'actualité du mécénat aujourd'hui en France), dans quelles structures a-t-elle exercé son activité philanthropique (à croiser avec le type d'activité déclaré), etc.

[883] Sur la construction de scénarios voir Gozé-Bardin (2009). http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=MAV_024_0217 et surtout Meyer (2012) http://questionsdecommunication.revues.org/4656

[884] Nous avons choisi de **ne pas partir d'*a priori* sur « qui » sont les experts en** mécénat, mais une fois ceux-ci identifiés de **les caractériser au mieux** selon des critères sociologiques. Selon Bernard Lahire (2009) il faut s'intéresser aux conditions sociales et historiques de production d'un acteur individuel « dispositionnellement » pluriel (c'est-à-dire qui prend une pluralité de dispositions en fonction d'une pluralité de contexte suite au déplacement des individus). Le social s'« étudie à partir des plis qu'il a laissés ». Les individus « intériorisent les différents types d'expériences [qu'ils ont vécu] et les déploient de manière très différente dans différents contextes et à différents moments de [leur] parcours ». Les différents types de socialisation incorporés par un individu vont « se replier en lui pour faire la singularité de l'ensemble de ses comportements ». Bien que les individus soient « socialement situés » dans des classes, ils se comportent « différemment dans des contextes différents » car « ils sont porteurs de dispositions hétérogènes qui sont plus ou moins actives selon les contextes d'action dans lesquels ils sont plongés » .

celle d'une **association**[885] sollicitant un mécénat auprès d'une **entreprise**[886]**.** Nous avons néanmoins été très attentifs à évoquer le cas des autres organisations mécènes si nécessaire[887] pour maintenir notre attention sur les **organisations mécènes en général** afin que nos recherches prennent bien en compte les différents types de mécène.

- *Choix des situations types*

Nous avons vu que l'OIG construisait sa démarche de sollicitation en 6 étapes[888] :

1 Choix d'un projet mécénable (ou évolution du projet déjà soutenu).
2 Identification des mécènes pressentis (organisations ayant un lien avec l'OIG).
3 Développement du sentiment de proximité (lien, communauté d'intérêt).
4 Présentation d'un projet adapté au mécène.
5 Sollicitation, négociation, accord.
6 Remerciements, gestion des contreparties et production de rapports sur l'utilisation des dons (« *Stewardship* »).

En projetant ces 6 étapes dans une situation de rencontre entre le porteur de projet et le dirigeant d'entreprises, nous avons identifié **3 grandes phases**.

Nous avons considéré que la « **phase 1** » correspondait à **l'arrivée du projet dans l'entreprise** par l'entremise du dirigeant, éventuellement via l'intermédiation d'un proche. La « **phase 2** » correspond à **la justification du projet** auprès des parties prenantes et à la négociation de l'accord qui sera ensuite repris dans une convention de mécénat. La « **phase 3** » est celle **de la valorisation du projet** par l'entreprise. Le succès de cette troisième phase implique une fidélisation de l'entreprise et la perpétuation de l'accord.

[885] Compte tenu de leur nombre, de leur ancrage dans les territoires, et de la place du mécénat dans leur développement.

[886] Même si elle ne correspond pas à l'exacte réalité des organisations mécènes (association, EPIC, fondation et fonds de dotation, etc.) observées sur le terrain, l' « **entreprise** » **actionnariale** (avec « son » chef d'entreprise, « ses » actionnaires et « ses » salariés sous contrat privé) est ressortie lors de notre pré-étude du terrain comme étant LA figure type de l'organisation mécène.

[887] Nous n'avons évoqué qu'en cas de nécessité les autres organisations mécènes (associations, fondations, coopératives, mutuelles, établissements publics, etc.) et en particulier le cas des entreprises de l'ESS qui peuvent s'appuyer directement sur leur objet social (mission de service public, activité d'intérêt général, utilité sociale) pour motiver leurs actions de mécénat.

[888] Voir p. 201 et suivantes.

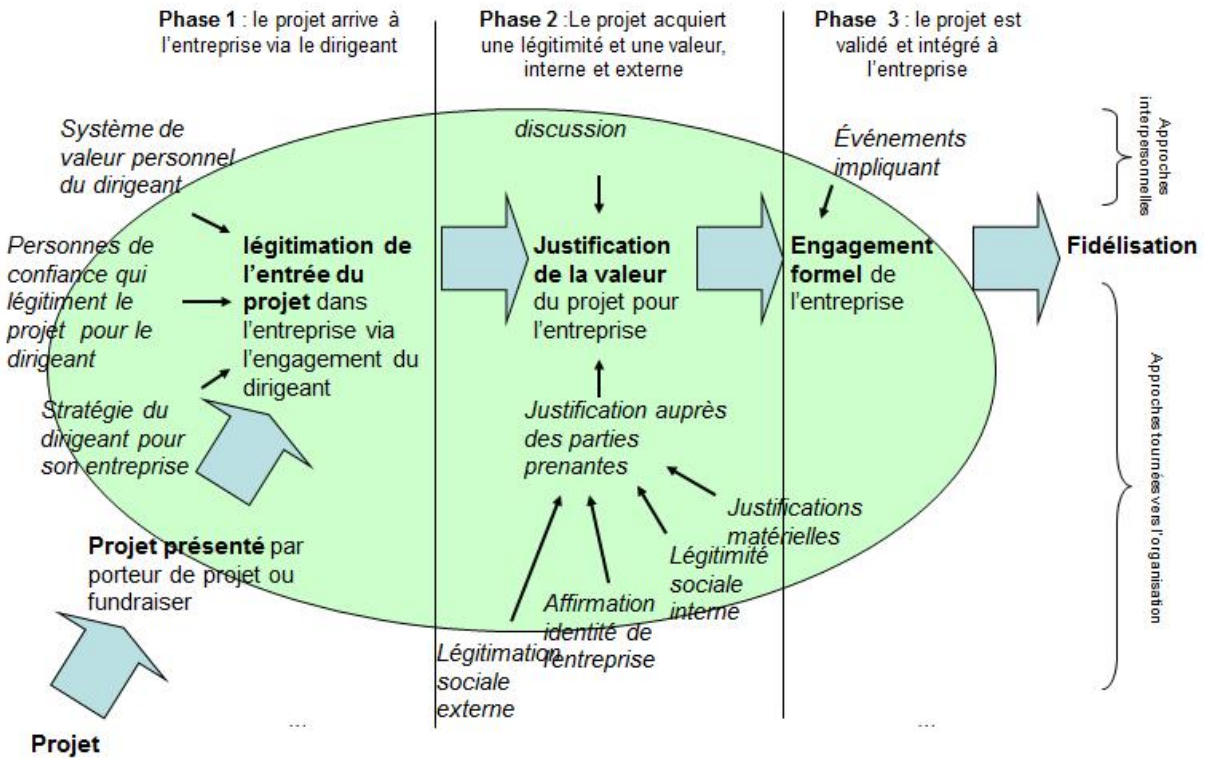

Figure 42 : Les 3 grandes phases autour de la rencontre

Dans ces 3 phases, nous avons retenu **8 situations concrètes auxquelles sont confrontées les OIG** sollicitant une entreprise. Ces situations devaient être **accessibles à la connaissance des experts pour qu'ils puissent se représenter**[889] **le rôle que doivent jouer les acteurs impliqués** dans chacune de celles-ci. Ce découpage a également été influencé par les dispositifs identifiés comme étant « neutres » vis-à-vis des Cités.

1. **Présenter le projet**, les montants recherchés, les résultats attendus, etc. (l'Argumentaire)
2. **Choisir un représentant pertinent de l'OIG**, en fonction du mécène ciblé. Il s'agit en général du représentant de l'OIG dans les petites structures. Pour les plus grandes OIG (universités, etc.) cela pourrait être aussi un chargé « de collecte », « des partenariats », « du développement », etc. [890] (le Titre du porteur de projet)
3. **Solliciter un rendez-vous** avec le dirigeant de l'entreprise, directement ou par l'entremise d'un tiers qui peut être extérieur à l'OIG : ambassadeur, accompagnateur (consultant), salarié de l'entreprise, etc. (l'Ambassadeur)
4. **Rencontrer le chef d'entreprise**. Lui présenter le projet. Eventuellement, si c'est possible, donner la possibilité de faire évoluer le projet (co-construction du projet entre l'OIG et

[889] Afin d'étudier « de l'intérieur » le processus menant à la conclusion de chaque étape, nous avons lors des entretiens invité le répondant à **endosser le rôle de l'acteur principal** de chaque étape.

[890] Cf. Partie II : Chapitre 1 : 5.4.1, p. 228

l'entreprise). Cette étape peut faire l'objet de plusieurs rendez-vous. C'est la phase de « *cultivation* ». Nous avons vu qu'elle va permettre de valider le projet, d'impliquer le mécène, d'évaluer le potentiel de l'OIG pour solliciter des dons et donc d'estimer le montant de la collecte de fonds. Solliciter le soutien (« *ask* »). (l'Argumentaire).

5. **Discuter le projet** : discussion interne (opérations de légitimation, communication interne vers les salariés, présentation à d'autres cadres dirigeants, présentation au CA, organisation de dispositifs de sélection[891], etc.) et discussion de la question des contreparties et des garanties (rescrit, accusé de réception des dons, remise d'un « cerfa », etc.). (Communication interne).

6. **Accepter officiellement l'accord**. A cette occasion remercier et donner au mécène l'occasion de parler de son engagement (un Evénement non destiné au plus grand nombre).

7. **Proposer un point d'étape** sur l'avancée du projet à l'occasion duquel rendre compte et remercier. Par exemple en organisant des rencontres avec les bénéficiaires du soutien, en communiquant un rapport d'avancement, en faisant bénéficier le mécène de contreparties supplémentaires (petites attentions, etc. cadeaux symboliques et rares comme une rencontre avec un grand scientifique, un concert privé, l'accès à des zones normalement interdites au public). (un Bilan d'étape)

8. **Remettre un bilan final** (démontrant l'utilité du projet, les retombées du soutien, etc.) satisfaisant pour le mécène … et solliciter à nouveau l'entreprise. (un Bilan final)

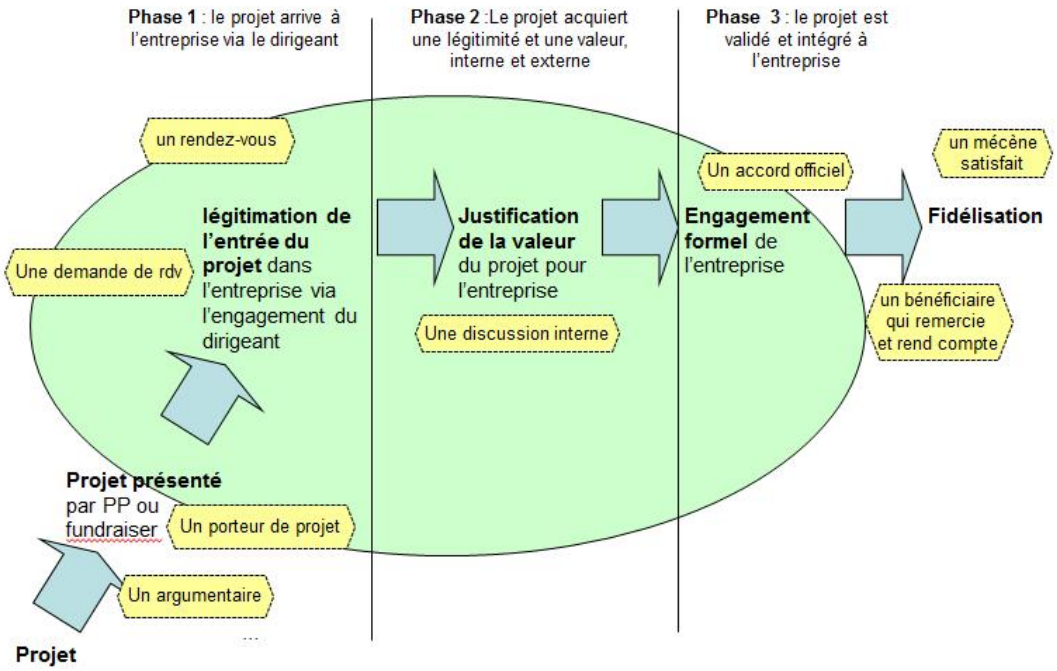

Figure 43 : Les 8 situations retenues

[891] Voile notion de « dé-singularisation » plus haut p. 188

- *Choix des acteurs et des dispositifs associés à chaque situation*

A chaque situation nous avons associé un **dispositif** et un **acteur** principal. Le dispositif a été choisi pour être compatible avec l'ensemble des systèmes de justice possibles (les 9 Cités). L'acteur a été choisi pour sa légitimité à porter un jugement sur le dispositif mobilisé.

Afin de marquer la progression du processus de construction de l'accord, le terme d'« **étape »,** associé à un numéro, a été utilisé pour ordonner les situations selon une ligne temporelle.

Etapes	Objectif de l'étape	Choix d'un dispositif	Acteur sollicité
1	Présentation du projet	Argumentaire écrit	Un mécène potentiel
2	Choix du représentant de l'OIG	Titre du porteur de projet (carte de visite)	Le chef d'entreprise
3	Demande de rendez-vous	Implication d'une personne relais	Une personne relais / ambassadeur (-drice), professionnel du mécénat
4	Rencontre	Présentation du projet	Le chef d'entreprise
5	Discussion du projet	Communication interne (à l'entreprise)	Membre non-dirigeant de l'entreprise (salarié, actionnaire minoritaire)
6	Officialisation de l'accord	Un événement à l'occasion de la signature d'une convention de mécénat	Observateur de l'événement
7	Bilan d'étape : remercier et rendre compte	Envoi d'un compte rendu d'avancement du projet	Le chef d'entreprise
8	Renouvellement du soutien : un mécène satisfait	Envoi d'un rapport d'utilisation des dons	Le chef d'entreprise

Figure 44 : Construction des 8 Etapes

Ainsi nous avons donc proposé 8 situations destinées à **identifier le (ou les) système(s) de justice** (Cité(s)) utilisées à chaque étape de la construction d'un accord. Ce découpage en 8 Etapes a été validé par les experts [892] (voir annexe)

- *Présentation des situations sous forme de jeux de rôle*

Nous avons ensuite proposé au répondant de se mettre **en position d'acteur dans la situation proposée** à chacune des étapes et l'avons invité à choisir une proposition pertinente pour juger du bon déroulement de cette étape.

Les mots utilisés ont été choisis pour **impliquer** le répondant et le mettre dans une situation de recherche d'accord (par exemple : « classer les éléments suivant selon leur capacité à vous engager … »).

[892] La pertinence de ce découpage en 8 situations (appelée « étapes » dans le questionnaire) a été validé auprès des experts lors des interviews. Plus de 42% l'ont jugé suffisamment détaillé, 13% trop détaillé et 46% qu'il aurait été possible de rajouter quelques étapes. Nous avons également demandé de préciser quel était selon le répondant, l'impact de chaque étape sur la suivante et sur le processus d'accord dans son ensemble et si celui-ci pouvait être considéré comme une chaine de valeur. Les résultats sur ce point sont détaillés plus loin et en annexe.

Etape	Situation	Rôle	Question
Etape 1	Le projet est présenté dans un document d'une page à destination d'un mécène potentiel	Si vous étiez un de ces mécènes, etc. :	Quels éléments sont susceptibles de retenir votre attention ?
Etape 2	Un rendez-vous est sollicité auprès d'un chef d'entreprise par un responsable d'une organisation d'intérêt général, pour faire un don.	Vous êtes ce chef d'entreprise.	Quels titres professionnels vous paraissent les plus à même de légitimer la démarche de votre interlocuteur?
Etape 3	Vous êtes sollicité pour présenter un projet d'intérêt général auprès d'un mécène.	Si vous étiez une personne relais ("ambassadeur/drice" de la cause, ami(e) d'un mécène, etc.),	Quels sont les éléments susceptibles de mobiliser votre engagement ?
Etape 4	Le projet est présenté à un chef d'entreprise	Si vous étiez ce chef d'entreprise, ...	Quels sont les éléments susceptibles de retenir votre intérêt et de vous impliquer ?
Etape 5	Le projet de don est en négociation. vous êtes amené à juger de la légitimité de ce projet en interne.	Vous êtes un membre non-dirigeant de l'entreprise (salarié, actionnaire, etc.).	Selon vous, que devrait mettre en avant un accord de mécénat ?
Etape 6	Une convention de mécénat doit être signée. Un événement est organisé à cette occasion	Vous êtes un observateur invité à cet important événement	Quelles devraient être, selon vous, les principales caractéristiques de cet événement?
Etape 7	Le projet a commencé. Il fait l'objet d'un compte rendu de l'utilisation des dons.	Un rapport vous est présenté.	Quel est, selon vous, le rapport idéal ?
Etape 8	Le projet (ou une de ses premières étapes) est fini.	Vous êtes mécène et êtes sollicité à nouveau pour soutenir ce projet.	Quels sont les éléments les plus importants pour que vous restiez fidèle à ce projet?

Figure 45 : Construction des 8 Jeux de rôle

Nous avons donc *in fine* obtenu 8 « jeux de rôle ».

- *Elaboration des textes des réponses proposées dans chaque jeu de rôle*

Pour chacun de ces jeux de rôle évoquant une situation, nous avons proposé différentes réponses possibles, soit : **9 propositions, chacune correspondant à une Cité**.

Pour écrire les textes de ces propositions nous avons mis de côté les termes jugés potentiellement ambivalents ou ambigus : **lien, engagement, vision et intérêt**, (voir l'explication de ces choix en annexe). En effet, les Cités[893] sont des systèmes de justice auxquels se rattachent des êtres, des objets et des dispositifs spécifiques. Un terme **évoque la Cité à laquelle il est rattaché** et l'environnement propre de cette Cité (<épreuve>, <grands> et <petits>, <évidence>, etc.). Il fallait donc **exclure les termes ambivalents ou polysémiques** susceptibles d'évoquer des Cités différentes selon les individus interrogés.

Les propositions de chaque jeu de rôle ont également été minutieusement élaborées (et testées) pour que *a priori* **aucune ne soit plus attirante qu'une autre** : mêmes tournures de phrase, longueurs similaires, un mot en gras par proposition, etc.

Afin d'éviter d'impliquer, **à titre personnel,** les personnes (c'est un jeu de « rôle ») nous avons essayé, dans la mesure du possible, d'utiliser des termes qui n'entrent pas en résonnance avec un courant de pensée. Pour cela nous nous sommes appuyés sur la typologie des profils de donateur individuel (ou

[893] Pour une description des caractéristiques des 9 Cités, voir notre annexe.

profils d'engagement philanthropique) décrits dans la littérature professionnelle[894]. Ainsi, par exemple, nous avons évité de faire référence aux notions de « dette », de « solidarité », etc.

Pour le **choix des termes propres à chaque Cité,** nous nous sommes référés aux termes identifiés par Boltanski et Thévenot (1991) pour les 6 premières Cités ; par Boltanski et Chiapello (1999) pour la Cité par projet ; et par nous même pour les Cités du don[895] et de la vie[896]. Parmi ces termes nous avons retenu ceux qui correspondaient à notre champ de recherche (le mécénat) tels qu'ils ont été mis en évidence par notre revue de la littérature et notre étude du terrain.

- *Les 9 propositions retenues*

Les termes retenus pour évoquer **Monde de l'inspiration** sont : l'originalité, la créativité, l'innovation, l'imagination, la vision, l'inspiration, l'exception, la révélation.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité de l'inspiration**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	Le caractère visionnaire / inspiré du projet
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à la créativité (/ l'innovation) de la structure (ex. : responsable nouveaux projets)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet qui inspire ou mobilise l'imagination / la créativité du relais sollicité
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	don correspondant au projet de développement du mécène pour l'entreprise (à sa vision)
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	originalité et coté "inspiré"(/visionnaire) de la démarche de mécénat
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	un événement d'exception
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur l'originalité du projet
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	ce projet a été une révélation pour le mécène

Figure 46 : Questions et propositions associées à la Cité de l'inspiration

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde domestique** sont : la tradition, l'histoire, l'honneur, le devoir, le respect, le savoir-être, être reconnu

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité domestique**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	L'inscription du projet dans une tradition, dans une histoire

[894] Prince et File (1994), Ledbury Research et Barclay Wealth (2009) BNP Wealth Management (2009).
Pour une description des chacune de ces typologies de profils d'engagement individuels, se reporter à nos annexes.
Pour une vision synthétique de ces profils voir notre proposition de synthèse p. 284.
Lors de l'analyse statistique de nos données, nous avons rapproché les 9 propositions de nos jeux de rôle avec les profils d'engagement philanthropique individuel. Certains résultats de cette étude sont donnés dans l'AFC des clusters de niveau H : voir Partie III : Chapitre 1 : 3.1, p. 324.

[895] Voir chapitre Partie I : Chapitre 2 : 4.4, p. 120.

[896] Voir chapitre Partie I : Chapitre 2 : 5.2, p. 130.

Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à une position honorifique (ex. : attaché(e) à la présidence chargé(e) de …)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet fait appel au sens du devoir de la personne relais
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don correspondant à l'histoire ou aux traditions de l'entreprise
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	L'histoire et les traditions de l'entreprise
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement solennel
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur le savoir-être de l'organisation qui porte le projet (relations avec le mécène, compte rendus, etc.)
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Le geste du mécène a été reconnu

Figure 47 : Questions et propositions associées à la Cité domestique

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde de l'opinion** sont : opinion publique, couverture presse, communication, image, opinion, faire connaitre, retombées presse, couvert par la presse, notoriété.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité de l'opinion**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	L'impact attendu du projet sur l'opinion publique, ou l'importance de sa couverture presse
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à la communication (ex. : responsable communication)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet donnant une bonne image auprès des proches (intimes ou professionnels)
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don utile pour faire connaitre l'entreprise et donner une bonne opinion d'elle
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	Les retombées presse attendues
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement bien couvert par la presse
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur les retombées presse et la notoriété du projet
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Ce projet a donné une bonne image du mécène

Figure 48 : Questions et propositions associées à la Cité de l'opinion

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde marchand** sont : atout par rapport à, projets/causes soutenues (au sens de « produits »), concurrence, se démarquer, plus grande valeur, par rapport à, valeur, comparaison, se comparer.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité marchande**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	Les atouts de ce projet par rapport à d'autres projets
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence aux projets/causes soutenues de la structure (ex. : responsable programme)

Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet permettant de se différencier de personnes ressenties comme concurrentes (personnellement ou professionnellement)
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don utile pour se démarquer de la concurrence
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	La spécificité, l'unicité, la plus grande valeur de ce projet par rapport à tout autre
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement à la hauteur des grands événements similaires organisés par les concurrents
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur la comparaison à des projets similaires
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Ce projet a permis au mécène de se démarquer de la concurrence

Figure 49 : Questions et propositions associées à la Cité marchande

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde industriel** sont : efficacité, opérationnel, expert, personne légitime pour parler d'un sujet, optimisé, précis, capacité, qualité, intégration, organisé, données objectives, chiffré, comptes rendus, expertisé.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité industrielle**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	L'efficacité attendue du projet
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à la fonction opérationnelle de collecte de fonds (ex. : responsable fundraising)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet sur lequel la personne relais est experte et parmi les personnes les plus légitimes pour en parler
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don optimisé selon les capacités de l'entreprise, les avantages fiscaux attendus et les besoins précis du bénéficiaire
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	La qualité du partenariat, son intégration à l'entreprise (apport mutuels, avantages fiscaux, logistique, etc.)
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement parfaitement organisé
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur les données objectives et chiffrées
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	les comptes rendus et bilans chiffrés et expertisés ont démontré le bon usage du soutien du mécène

Figure 50 : Questions et propositions associées à la Cité industrielle

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde connexionniste** sont : réseaux, fluides, mobile, partenariats, clubs, rencontres, nouvelles connexions, nombres et diversités des personnes impliquées dans un projet, relations.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité par projet**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	L'inscription du projet dans des réseaux d'acteurs, à la fois fluides et mobiles

Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à la création et l'animation de partenariats (ex. : responsable partenariats)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet bon pour le réseau personnel ou professionnel de la personne relais
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don utile pour développer les réseaux de l'entreprise
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	Le développement des réseaux de l'entreprise : participation à un club VIP, rencontre d'institutionnels, etc.
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement favorable aux rencontres (salariés, clients, fournisseurs, institutionnels, actionnaires, riverains et relations, ..), permettant de créer de nouvelles connexions
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur le nombre et la diversité des personnes impliquées dans le projet
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Ce projet a été bénéfique au réseau relationnel du mécène et/ou de celui de son entreprise

Figure 51 : Questions et propositions associées à la Cité par projet

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde civique** sont : mobiliser, fédérer, collectifs, associations, politique, président, engagement collectif, engagement citoyen, engagement communautaire, adhésion collective.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité civique**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	La capacité du projet à mobiliser des personnes / des collectifs (associations, etc.)
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à une position politique (ex. : vice-président(e) chargé(e) de
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet participant à l'engagement collectif (citoyen / communautaire, etc.) de la personne relais
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don contribuant à l'adhésion collective à l'entreprise, à la mobilisation des équipes
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	La participation à un projet collectif
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement favorisant l'adhésion collective autour du projet
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur l'adhésion collective suscitée par le projet
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Le soutien a permis de mobiliser de nombreuses personnes et de fédérer une communauté

Figure 52 : Questions et propositions associées à la Cité civique

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde du lien** sont : attachement à, relation, sens, correspondre à quelqu'un, identité, personnalité, cohérence, authentique, vrai, liens durables, ancrage, sens [de l'engagement], liens avec son identité, se sentir lié

Les 8 étapes	**Propositions correspondantes à la Cité du don**

Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	La capacité du projet à favoriser un attachement entre les personnes, à un territoire, une cause, etc.
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence à la relation entre les donateurs et la structure (ex. : responsable relations avec les donateurs)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet correspondant à la personne relais, avec lequel celle-ci se sent liée, qui fait sens
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don permettant d'ancrer l'identité / la personnalité de l'entreprise,
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	La cohérence de ce projet avec les acteurs, le savoir-faire et l'environnement de l'entreprise
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement authentique, vrai, favorisant la création et le développement de liens durables.
Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur le sens de l'engagement de l'entreprise, qui ancre son action dans la Société, (illustré par ex. par des témoignages des bénéficiaires)
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Le mécène a le sentiment que son geste a eu du sens, en lien avec son identité

Figure 53 : Questions et propositions associées à la Cité du don

Les termes retenus pour caractériser une réponse appartenant au **Monde de la vie** sont : développement, opportunité, épanouissement, dynamique, évolution, vitalité, avancement.

Les 8 étapes	**Propositions correspondant à la Cité de la vie**
Eléments d'un argumentaire écrit susceptibles de retenir l'attention	Le développement attendu du projet, l'opportunité de le développer maintenant
Titre professionnel du représentant de l'OIG susceptible de légitimer une demande de rendez-vous auprès d'un mécène	Titre faisant référence au développement de la structure (ex. : responsable développement)
Eléments d'un argumentaire oral susceptible de mobiliser l'engagement d'un intermédiaire	Projet participant au développement /épanouissement personnel (ego, estime de soi, etc.) de la personne relais
Eléments susceptibles de retenir intérêt d'un mécène et de l'impliquer	Don permettant de concourir au développement / à la dynamique générale / à l'évolution de l'entreprise
Eléments devant être mis en avant pour s'assurer de l'approbation d'un projet en interne	La dynamique apportée par ce projet au développement de l'entreprise,
Caractéristiques d'un événement organisé pour la signature d'une convention mécénat	Un événement qui met en avant la vitalité de l'entreprise et son développement

Caractéristiques du rapport d'avancement idéal	Un rapport qui met en valeur l'avancement du projet, son développement
Eléments importants pour la fidélité d'un mécène	Le mécène a le sentiment que ce projet a créé une dynamique favorable au développement de son entreprise

Figure 54 : Questions et propositions associées à la Cité de la vie

- *Présentation des jeux de rôle*

Pour pouvoir identifier d'éventuels **compromis**, c'est-à-dire des rapprochements entre Mondes, nous avons choisi de noter chaque proposition sur une échelle de type *Likert*[897] impaire[898] à 11 niveaux.

Nous avons opté visuellement pour un système de curseurs cliquables permettant de noter chaque proposition sur une échelle de 0 (pas du tout d'accord) à 10 (tout à fait d'accord). En début de réponse le curseur était positionné à 5 afin d'exprimer une **valeur neutre**.

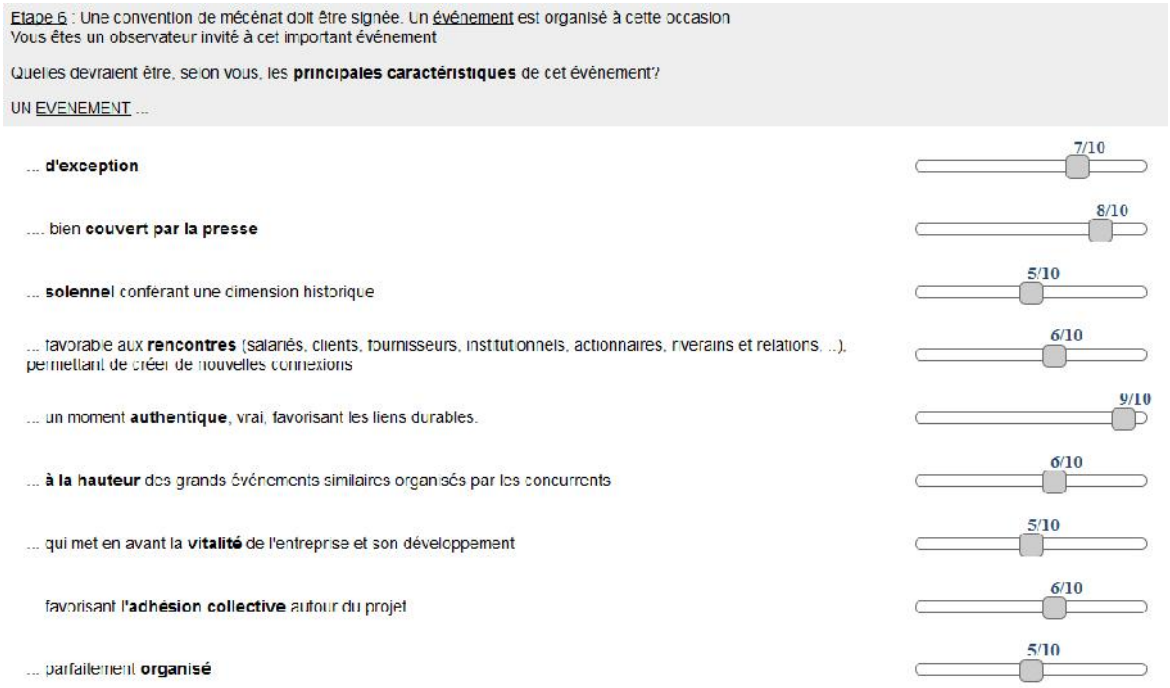

Figure 55 : Représentation graphique des jeux de rôle avec échelle de Likert à 10 points
(exemple, après réponse d'un expert)

L'avantage de cette présentation est de proposer de **noter chaque** proposition individusllement plutôt que de les classer les une par rapport aux autres. Avec cette méthode, des propositions différentes peuvent se retrouver **au même niveau**[899]. Toutes les propositions peuvent être notées au

[897] Echelle permettant d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'un énoncé. Le nom fait référence au psychologue américain Rensis Likert (1903 - 1981) qui l'a utilisé pour la première fois.

[898] Une échelle impaire à 11 niveaux (de 0 à 10) permet de proposer une position neutre (« 5 » ici).

[899] Les situations de la vie réelle étant rarement pures, nous avons tenu compte de la possibilité qu'une situation appelle un compromis entre plusieurs Mondes. Afin de rendre possible la mise en évidence d'éventuels compromis, chaque proposition a pu être notée indépendamment selon une échelle de 1 à 10. Cette possibilité a permis aux personnes interviewées de positionner (sans injonction de classement) les propositions les unes par rapport aux autres et de retenir d'éventuels *ex aequo*.

dessus de la moyenne, et même ne présenter entre elles qu'un tout petit écart de note. Il est donc possible de **n'exclure aucune proposition** … tout en faisant discrètement **émerger quelque unes**.

Ainsi, cette méthode de classement nous a semblé **respectueuse** des susceptibilités et sensibilités qui peuvent émerger lorsqu'on aborde des problématiques de don (ce qui est convenable et ce qui ne l'est pas, le qu'en-dira-t-on, etc.). En ne forçant pas les personnes à classer réellement les propositions, elle nous a semblé la plus adaptée pour **contourner les non-dits et tabous** liés au don (notamment celui de l'intérêt d'un don) (voir p. 17).

Elle nous est apparue par ailleurs **non contraignante** et donc susceptible de refléter au mieux les **situations composites** stabilisées (comme des **arrangements**). Cette liberté nous a semblé aussi très utile pour identifier les simples rapprochements entre Mondes (**compromis**).

Elle permet donc de dégager facilement **3 groupes** : des propositions révélant une (ou plusieurs) **Cités impliquée(s)** (une propositon se détachant du lot ou 2 ou 3 propositions classées ensemble à un niveau supérieur), des Cités **potentielllement non impliquées** (propositions « neutres », autour de la moyenne), des **Cités devant être tenues à l'écart** de la situation[900] (propositions inférieures à la moyenne).

Enfin cette modalité de choix de réponse est apparue la plus adaptée à notre choix de recueill des données par entretien et formulaire associé, car elle se prête aux analyses statistiques réalisables sur de **petits échantillons** (Analyse Factorielle des Correspondance, par exemple).

2.1.2 Données complémentaires

Après celle des jeux de rôle, la seconde catégorie de questions posées portait sur des données « illustratives », destinées notamment à **illustrer nos variables d'intérêt** (les données sur les Cités) **sur un plan factoriel.**

Nous présentons ici nos choix de données illustratives concernant les experts : leurs activités, leurs domaines d'activités, le type d'organisation à laquelle ils appartiennent, leurs références et affiliations culturelles personnelles, leurs niveaux d'étude et les domaines d'étude suivis, les données sociométriques classiques (âge, genre, nationalité, ..), leur appartenance à une typologie de donateurs, et une ensemble d'« autres variables illustratives » potentiellement intéressantes : implication associative, expériences professionnelles, sensibilité politique, valeurs, etc.

Nous présenterons ensuite 2 questions posées à titre exploratoire sur les sources d'indignation et les avantages fiscaux.

Nous finirons par une présentation des variables de contrôle retenues.

Lors des Analyse factorielle de Correspondances (AFC), ces données nous permettront de **caractériser des individus** qui se trouveraient projetés dans la même zone du plan factoriel aux côtés de nos variables principales.

[900] Suite à notre pré-étude du terrain, nous pensons par exemple à l'exemple d'une Cité marchande qui serait classée sous la moyenne indiquant la **mise à l'écart de cette Cité** pour éviter une possible contamination marchande de la situation.

- *Activité*

Notre pré-étude du terrain a permis de distinguer **4 grands types d'activité** : 1/ donateur, 2/ collecteur pour sa propre organisation, 3/ accompagnateur pour des organisations auxquelles il n'appartient pas, 4/observateur (cf. p. 194).

La distinction de ces 4 catégories nous a permis de tenir compte de l'influence éventuelle de la position du répondant sur sa perception du processus de recherche de l'accord mécène. Néanmoins nous avons vu qu'une même personne peut être à la fois être donateur, collecteur, observateur et accompagnateur. Il était donc important de savoir, si la personne se reconnait dans plusieurs activités et, dans ce cas, dans quelle position elle se place pour répondre à nos questions. Nous avons souhaité savoir dans quelle activité l'expert se reconnaissait principalement et quelles étaient son ou ses activités secondaires, s'il en avait. Nous avons pensé que la **distinction entre une activité principale et une ou des activité(s) secondaire(s)** était un bon moyen de lui faire **prendre conscience** d'une pluri activité, et de lui faire clairement **identifier la principale**, afin qu'il ait plus de facilité à **se projeter** par la suite dans les différentes situations proposées dans les questions des jeux de rôle.

Afin d'induire un positionnement clair, nous avons donc démarré l'entretien et le questionnaire en demandant à la personne interrogée **quelle était son activité principale**. Nous lui avons ensuite proposé de nous signaler une activité complémentaire. Nous avons formellement indiqué que c'était « **au titre de son activité principale » que la personne interviewée devait répondre**. Nous avons par ailleurs insisté sur ce point en le reprenant dans la présentation à l'oral du questionnaire, en début d'entretien.

- *Type d'organisation et domaines d'activité*

Pour affiner ce premier positionnement[901], nous avons demandé aux personnes d'indiquer dans quel **type d'organisation**, et dans quels **domaines d'activité** (culture, environnement, etc.), elles exerçaient leur activité principale.

Notre pré-étude a montré que certaines **organisations** pouvaient **être mécènes et/ou bénéficiaires** (une « fondation » peut être donatrice ou donataire). Aussi, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans l'indication de la **structure juridique** dans laquelle exerce l'expert, nous avons proposé la typologie suivante :

1. Les associations.
2. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (université, fondation universitaire, etc.).
3. Les organismes publics nationaux ou régionaux, ou les collectivités territoriales.
4. Les fondations et fonds de dotation gérés **pour le bénéfice d'une OIG**.
5. Les **organisations mécènes** (entreprises, organisation mutualistes ou coopératives, etc.).
6. Les **fondations d'entreprises** (d'une unique entreprise ou de plusieurs entreprises).
7. Les organismes de promotion du Mécénat (syndicat, association professionnelles, etc.).
8. Les agences de conseils.

[901] … et, nous l'avons vu, identifier d'éventuels biais qui découlerait d'une mauvaise interprétation de l'utilisation du terme de « fundraiser » qui n'est pas compris de la même manière par tous (cf. nos remarques concernant les perceptions de porteurs de projet et les fundraisers professionnels sur leurs activités respectives, p. 195).

Quant aux **domaines** d'activités, aucune des classifications disponibles ne nous est apparue totalement satisfaisante (**voir annexe**). Les 29 thèmes du répertoire national des associations (RNA) nous ont semblé peu représentatifs des OIG observées sur le terrain (ex. Information Communication, Tourisme, Armée, etc.) ou alors proposer des rapprochements plutôt artificiels (ex. « environnement » est associé à « cadre de vie ») ou alors vagues (« club » et associé à « cercle de réflexions »). L'observatoire de la Fondation de France (FdF), l'AFF, l'Admical et France générosités, ont choisi quant à eux de mettre en avant des catégories très orientées vers leur usagers respectifs et, en conséquence, ils ne se recoupent pas, ou rarement. En revanche, le **travail de regroupement** des catégories du RNA, effectué par l'association « Recherche et Solidarité »[902] nous a paru le plus **complet** et le plus **proche de nos observations** et de la façon dont les OIG se catégorisent elles-mêmes. Il permet aussi de distinguer les organisations de solidarité internationale[903] (qui correspondent à beaucoup d'ONG) des autres OIG (voir Annexe). Compte tenu des observations du terrain, nous en avons cependant **retiré** quelques *items* jugés trop spécifiques (comme « Aide spécifique aux personnes atteintes du SIDA ») et ajouté les secteurs qui nous ont semblé manquer (« Confessionnel », « sport », et « culture »).

Au final[904] nous avons donc retenu la liste des domaines d'activité suivante:

- Aide aux personnes atteintes de maladie ou de handicap
- Aide à la recherche médicale
- Aide sociale en France
- Enseignement supérieur et recherche (hors « recherche médicale »)
- Environnement
- Histoire, patrimoine
- Jeunesse et éducation populaire
- Organisations de solidarité internationale - santé
- Organisations de solidarité internationale - enfance
- Organisations de solidarité internationale - développement
- Confessionnel
- Sport
- Culture

Cette proposition se recoupe plutôt bien avec les groupes proposés par *International Classification of Non-Profit Organizations*, ICNPO (voir annexes). C'est une illustration de ce que nous avancions au chapitre p. 57 sur la **congruence** entre la **notion d'OIG** proposée ici et la notion anglo-saxonne de **« *non-profit* »**[905]**.**

[902] *La générosité des Français*, 2008, p. 31.

[903] L'appellation Organisation de Solidarité internationale (OSI) remplace de plus en plus souvent le terme d'Organisation Non Gouvernementale (O.N.G.). Le terme d'Association de Solidarité Internationale (ASI) est aussi parfois utilisé. Contrairement aux ONG, les OSI sont limitées exclusivement au domaine de la solidarité, à l'exclusion d'autres domaines comme l'environnement ou l'économie. Les 4 plus importante OSI sont Médecins sans frontières-France, Médecins du monde, Handicap International et Action contre la faim.
Pour la liste des ONG en France voir : http://ngo-db.unesco.org/s/or/fr, http://www.uia.org/, http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_organisations_de_solidarit%C3%A9_internationale_fran%C3%A7aises http://www.coordinationsud.org/ongrama/le-secteur-des-ong-francaises/

[904] Par la suite, au moment du dépouillement des réponses au questionnaire, nous avons ajouté les secteurs « Syndicat & partis politiques », « think tanks », et « Insertion par l'activité économique » qui sont apparus dans la catégorie « autre ». Compte tenu de nos résultats, il nous semble que, pour une prochaine étude, il n'est pas utile de distinguer les 3 typologies d'Organisations de solidarité internationale (santé, enfance, développement). Une unique catégorie « Organisations internationales », en demandant de préciser le domaine d'intervention, serait plus indiquée.

[905] Il nous semble que c'est aussi une indication de la pertinence et du potentiel du concept d'OIG pour un usage en France, mais également comme cadre commun utilisable pour des comparaisons internationales.

- *Références et affiliations culturelles*

Nous avons vu, dans notre partie consacrée au don entre individus, que le don était un phénomène social ancré historiquement. Les acteurs du mécénat se réfèrent ainsi à des valeurs qui peuvent être différenciées. Les valeurs de **référence et /ou d'appartenance**[906] et celle de **choix identitaires**, sont susceptibles d'avoir une influence sur le jugement des experts.

Les références culturelles considérées comme majeures ont été décomposées à grands traits selon les 4 critères les plus retenus en général dans les approches culturalistes[907]

1 Grands courants civilisationnels (occident /orient).
2 Principales origines historico-géographiques[908].
3 Principales zones linguistiques d'Europe[909].
4 Principales traditions religieuses représentées en Europe [910].

Ces 4 critères sont non sociologiques, statiques et peu historiques[911]. Ils supposent que les origines familiales et relationnelles ont une influence importante sur les valeurs des individus[912]. Elles trouvent leur source dans l'histoire de l'individu dont la famille n'est, en fait, qu'un élément. Ainsi, un leader évhémère[913] (souvent un ami, un ancien patron, un enseignant, un écrivain, un oncle ou une grand-mère, un camarade syndiqué ou une figure politique) peut avoir une influence majeure sur l'origine « familiale » revendiquée par un individu. Nous avons donc laissé le choix à chaque répondant de **définir quelles origines « relationnelles » et/ou « familiales », il revendiquait** dans cette situation d'enquêté et dans la prise de rôle. Nous lui avons proposé un très large choix afin de ne pas forcer le répondant à rentrer dans une « case » dans laquelle il ne se reconnaitrait pas. Pour l'analyse

[906] Un courant actuel propose d'insister sur les différences entre les systèmes des valeurs allant éventuellement jusqu'à des incompatibilités, voire des conflits, entre « peuples ».
Jean-Michel Sallmann (2011), dans « *Le grand désenclavement du monde* » analyse la première « mondialisation » qui s'est déroulée entre (1200-1600). A la suite des analyses de Huntington, il reprend l'idée que, suite à la chute de l'Union Soviétique, nous vivons aujourd'hui un regroupement des Etats non plus en fonction de critères idéologiques mais selon des « **solidarités civilisationnelles** » (p. 9). Il reprend l'approche de Huntington qui caractérise la civilisation comme « un ensemble de **valeurs partagées** par des peuples qui se **reconnaissent** en elles ». Ces critères d'identification autour desquels s'agrègeraient les peuples appartenant à une même ''civilisation'' seraient d'ordre culturel : « une même philosophie de la vie, une représentation du monde identique […] un sentiment mutuel d'appartenance » (p. 10). Sallman propose qu'un des critères le plus différentiateur soit la tradition religieuse, et qu'une civilisation soit d'autant plus capable de l'imposer qu'elle possède un « Etat puissant, capable de la représenter ». Pour autant les civilisations ne se cantonnent pas derrière des frontières étatiques. A leurs marges ou en leurs seins, « peuvent subsister des peuples plus ou moins influencés par des traits culturels empruntés à des civilisations voisines ».
Cette approche nous conduit à caractériser des **cultures de référence** des répondants comme séparées et closes, et à chercher à voir si celles-ci, caractérisées comme telles tout au moins, influencent les choix des valeurs mobilisées dans la recherche d'un accord de mécénat.

[907] Sans que ces représentations soient, pour nous, valides par essence. Elles sont ici utilisées comme si elles étaient valides pragmatiquement. Pour caractériser les représentations de soi *in situ.*

[908] Nos propositions étaient : européenne, asiatique, africaine, indienne, américaine du nord, américaine du sud, autre.

[909] Nos propositions étaient : pays francophones, autres langues latines, anglophones, germanophones, scandinaves, baltes, langues du Maghreb et moyen orient y compris Turquie, autre.

[910] Nos propositions étaient : tradition chrétienne, islamique, juive, sans, autre.
Nous avons également demandé à la personne questionnée s'il était croyant pratiquant, croyant non pratiquant ou non croyant.

[911] La question de l'origine, de son rôle et de l'importance dans les actions est envisagée et traitée plus sociologiquement dans d'autres courants de pensée. Ainsi à ces hypothèse statiques s'opposent d'autres approches dynamiques des valeurs de référence et appartenances mobilisables dans et pour l'action. Les approches de ce type de références sont alors moins voire non essentialistes a contrario de celles d'Huntington.

[912] Les références familiales et relationnelles d'un individu ne sont cependant bien sûr ni uniques ni déterminées par sa seule filiation. Elles sont au contraire multiples et en partie choisies par l'individu qui décide (consciemment ou inconsciemment) de les adopter.

[913] L'évhémère est un terme utilisé par Eric Berne ([1966], 2005) pour décrire un leader dont la personnalité et la pensée ont frappé les mentalités au point de le considérer au rang d'icône et de pensée unique. Le leader évhémère est considéré tel quel en fonction de la perception de chacun.

statistique, les 30 choix d'affiliations[914] proposés ont été ensuite regroupés en 9 grandes catégories correspondant chacune à **une des 9 Cités**. A chaque Cité correspond donc une (ou plusieurs) affiliation(s) choisie(s) selon les termes correspondant aux Cités

Ces 9 familles d'affiliation regroupent les enquêtés « qui se reconnaissent » dans des « références familiales et/ou relationnelles » liées etc.

Thème de la catégorie (et exemples d'affiliation proposée)	Cités
à la création (entrepreneurs, métiers de la création, etc.) ;	vie
aux dons (bénévoles, philanthropes, etc.) ;	don
aux connexions, (journalistes, diplomates, etc.)	par projet (Con)
aux arts et métiers de l'esprit (artistes, auteurs, scientifiques, etc.)	Inspiré
à une « classe » ou un métier de référence, (bourgeois, ouvriers, militaires, etc.)	Domestique
à des personnalités (animateurs, VIP et autres starlettes, etc.),	Opinion
à l'engagement collectif (politiques, syndicaux, associatifs, etc.)	Civique
au commerce (commerçants, commerciaux, etc.),	Marchand
à la technique, (ingénieurs, artisans, etc.),	Industriel

Figure 56 : Correspondances entre « références personnelles » et Cités

- *Niveau d'étude / domaine de formation*

Le niveau d'étude et le domaine de formation peuvent aussi contribuer à l'analyse des réponses du répondant. Ces 2 critères sont facilement exploitables et couramment utilisés en segmentation de base de données. S'ils s'avéraient discriminants, ils seraient notamment **utiles pour segmenter les donateurs potentiels** (les « *alumni* », par exemple, dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche) selon leur niveau d'étude. Quatre niveaux d'étude ont été proposés[915].

Pour le domaine de formation, nous avons à nouveau choisi de favoriser un **positionnement subjectif**. En effet si la plupart des formations appartiennent clairement à l'un ou l'autre groupe, certaines spécialités pourraient être difficiles à positionner pour une autre personne que le répondant[916]. Par ailleurs, certains domaines de connaissance sont enseignés différemment selon l'établissement. Ainsi, plutôt que tenter des rapprochements hasardeux, (nécessaire pour le traitement statistique de l'enquête), **c'est le répondant qui nous dit sous quel angle il a perçu son domaine de formation**.

Nous avons donc proposé au répondant, de positionner la formation qu'il a reçu parmi **9 grandes familles de formation correspondant aux 9 Cités** : sciences « dures »(indus), économie(marc), art(insp), humanités (séparé en 3 groupes qui nous ont paru avoir des traits communs et en concordance avec nos hypothèses : la communication(opi), la transmission(dom), l'étude de l'homme et de ses interactions(don), droit(civ), métiers du care (y compris sport)(vie).

Famille de formation	Monde/Cités
Care	Vie
Art	Inspiré
Humanités 1	Communication
Humanités 2	Domestique
Humanités 3	Don (Monde du lien)
Droit et sciences politique	Civique

[914] Les propositions étaient : développeurs, sportifs, mode/esthétique, amateurs d 'art, engagés, réseaux , cadres dirigeants salariés, artistes, intellectuels, innovateurs, communautaire, de tradition aristo/bourgeoise, tradition agricole, tradition ouvrière, tradition enseignant, autres traditions, famille , médias, personnages public, militants, commerçants, experts, techniciens, et artisans.

[915] Les propositions étaient : sans, niveau bac, niveau licences, 2et 3ème cycle universitaires et grandes écoles.

[916] Dans quel groupe placer, par exemple, la géographie (science dure ou étude de l'homme et de ses interactions ?), la médecine (science dure ?, métiers du care ?), psychiatrie (études de l'homme, métier du care, ou science dure ?), métiers de l'artisanat (transmission ? art ?), ou encore audiovisuel (art ou communication ?).

Sciences dures Gestion	Industriel Marchand

Figure 57 : Correspondances entre Formations et Cités[917]

- *Age /genre / nationalité*

Nous avons demandé aux répondants leur genre, leur âge, et leur nationalité. Ce type de critère permet d'identifier les **données sociodémographiques** nécessaires pour caractériser de l'extérieur, objectivement et non subjectivement, la population ciblée. Ce sont également des critères de base pour une exploitation des résultats dans le cadre d'une **segmentation** de base de données. Ces critères permettent enfin d'éveiller notre attention sur d'éventuels **risques de biais** (par exemple un répondant très jeune (pas assez expérimenté) ou très âgé (expérience trop ancienne), et ainsi, d'apporter une piste possible d'explication à un questionnaire qui s'écarterait trop des réponses moyennes.

- *Autres variables illustratives*

Nous avons également posé aux experts des questions sur leur vie professionnelle, associative, leurs valeurs, leur sensibilité politique, etc.

Thèmes (et questions posées)	Propositions
Sensibilité politique Votre sensibilité politique	Centre, Droite, Gauche, Ecologistes ou refus de se positionner
Expérience pro 1 Secteurs (plusieurs réponses possibles)	vous avez travaillé dans une structure marchande
	vous avez travaillé dans une structure du "tiers secteur" : association, mutuelle, Scop, ... (hors bénévolat !!))
	vous avez travaillé dans une structure publique (fonctionnaires, salarié(e)s d'Epic, CHU, collectivité...)
Expérience pro 2 Métiers exercés les plus significatifs (plusieurs réponses possibles)	vous avez exercé un métier commercial
	vous avez exercé un métier de communication
	vous avez exercé un métier administratif (gestion, banques, assurance, ...)
	vous avez exercé un métier dans les ressources humaines (y compris encadrement de bénévoles)
	vous avez exercé un métier dans la production, la logistique, ...
	vous avez exercé un métier de création (*designer*, chercheur, R&D, artiste, auteur, etc.)
	vous avez exercé un métier de réseau (tête de réseau, animateur, consultant indépendant, ...)
	vous avez exercé un métier juridique (direction juridique, PI, métiers du droit, ...)
	vous avez été expert, consultant, chercheur dans le privé ou la fonction publique
	vous avez exercé un métier de proximité humaine (social, accompagnement, santé, enseignement, ...)
	Autre
Expérience pro 3 Direction opérationnelle (plusieurs réponses possibles)	vous n'avez jamais exercé de direction opérationnelle
	vous avez géré une direction communication ou des budgets communication
	vous avez géré une direction ou un pôle administratif (finances, paye, contrats, ...)
	vous avez géré les ressources humaines (formation, recrutement, coaching, ...)
	vous avez géré une direction financière
	vous avez géré une direction commerciale
	vous avez géré une direction production ou logistique (achats, ...)
	vous avez géré une direction juridique
	Autre
Expérience pro 4 Direction stratégique (plusieurs réponses possibles)	vous n'avez jamais exercé de direction stratégique
	vous avez dirigé une entreprise (P, PDG, ...) dont vous aviez la majorité des parts
	vous avez dirigé une entreprise (P, PDG, ...) dont vous N'aviez PAS la majorité des parts
	vous avez dirigé une Scop, une association, un syndicat ... (seul(e), ou en concertation avec un comité de direction)

[917] Nous n'avons pas identifié de formation liée au monde connexionniste (informaticiens ?), peut-être parce qu'il s'agit d'une Cité encore « en formation ».

	vous avez dirigé une direction de la fonction publique, avec pouvoir d'orientation stratégique (y compris Président ou Maire de collectivité)
	vous avez assuré une direction stratégique de niveau N-1 (DG, DGS, direction du développement, direction de la stratégie)
	vous avez participé à la direction d'une organisation (membre du CA, du directoire, et autres comités de direction)
	Autre
Expérience pro 5 Direction, type de désignation (plusieurs réponses possibles)	vous n'avez jamais été à un poste de direction
	vous avez été élu(e) à un poste de direction
	vous avez été nommé(e) à un poste de direction
	vous avez été recruté(e) à un poste de direction
	vous avez exercé une direction, dans un poste que vous aviez créé
Expérience pro 6 Entreprenariat (plusieurs réponses possibles)	vous n'avez jamais créé de personnalité morale
	vous avez créé ou avez été à l'initiative d'une association, d'une Scop, d'un syndicat, (et autre regroupement de personnes)
	vous avez créé une personnalité morale sans apport de capital ou à faible capital (Eurl, Ei, activité libérale, société de conseil, ...), même si celle-ci ensuite a augmenté significativement son capital
	vous avez créé une personnalité morale, pour laquelle vous avez du lever des capitaux significatifs
	Autre
Expérience pro 7 Implication associative	adhérent, bénévole, militant, rien
gestion argent 1 « Si on vous proposait d'acquérir des actions d'entreprises, votre préférence irait vers … »	Via un fonds d'investissent, dans de nouvelles sociétés, des sociétés anciennes, non
	Autre
gestion argent 1 (acquisition d'action d'entreprises, via un fonds d'action)	responsable, généraliste, innovant, régional, éthique, non
Placements préférés	vous savez prendre des risques financiers mais vous diversifiez vos placements
	vous préférez les placements les plus sûrs
Réseaux (plusieurs réponses possibles)	vous n'appartenez à aucun réseau
	vous êtes membre d'un "club service" (Rotary, Lions, ...)
	vous êtes membre d'une association humaniste
	vous êtes membre d'un réseau d'entrepreneurs généraliste (Medef, CGPME, CJD, ...)
	vous êtes membre d'un réseau professionnel spécialisé (interprofession, ...)
	vous faites partie d'un réseau d'investisseurs (*business angels*, ...)
	vous faites partie d'une association d'anciens élèves/diplômés
	Autre
Intérêts/passions (plusieurs réponses possibles)	vous êtes passionné(e) d'histoire (y compris traditions populaires)
	vous êtes passionné(e) par les sciences "dures", l'innovation, les nouvelles technologies
	vous êtes passionné(e) par les sciences sociales, (humanités, littérature, politique, ethno, psycho, développement personnel, ...)
	vous êtes passionné(e) par un (ou des) sport(s) collectif(s)
	vous êtes passionné(e) par un (ou des) sport(s) individuel(s), y compris sports extrêmes, aventure et exploration
	vous êtes passionné(e) par la communication (médias, pub, images, ...)
	vous êtes passionné(e) d'art et de culture
	La politique vous intéresse beaucoup
	vous êtes passionné(e) de gastronomie, vins, ...
	vous êtes passionné(e) de nature
	Autre
Sorties Vos sorties préférées (plusieurs réponses possibles)	Théâtre
	Concerts de "musique actuelle" (rock, jazz, pop...)
	Concerts de musique classique
	Opéra
	Danse (classique ou contemporaine)
	Cinéma
	Discothèque, dancing, bal
	compétitions sportives
	Plein air (randonnée, nature ...)
	Restaurant, gastronomie, œnologie
	Musée, visite monuments et patrimoine
	Visite de la famille et des amis
	Autre

Figure 58 : Questions et propositions des autres données illustratives

Au-delà de ce premier ensemble de données illustratives nous avons **testé le potentiel explicatif** de plusieurs pistes évoquées dans la littérature quant à l'engagement des particuliers et des entreprises en faveur de l'intérêt général : Typologie des donateurs, les valeurs, les sources d'indignation et l'avantage fiscal.

- *Profils d'engagement philanthropique*

La littérature professionnelle s'intéresse de près aux « **grands donateurs** » (*major donors*). Leurs comportements ont été très étudiés ces 25 dernières années. Ils sont en effet les **principaux clients** des sociétés de gestion de fortunes et des conseils en stratégie mécénat et fundraising. Ces études se sont d'abord centrées sur les USA avant d'être reprises en Europe. Elles essaient de distinguer plus précisément les différentes approches de la philanthropie individuelle.

Une des premières **classifications** que nous ayons trouvée est celle de Prince et File[918] de 1994. Elle distingue 7 personnalités types de donateurs. Plus récemment, une étude de Ledbury Research pour Barclay Wealth (2009a et 2009b) distingue 6 types de donateur, et l'étude de menée par Abélès et Köhler (2009) pour BNP Paribas Wealth Management distingue, quant à elle, 9 profils de grands philanthropes[919].

Ces typologies proposent de regrouper des **attitudes vis-à-vis de la générosité**. S'agissant de caractéristiques, elles peuvent être retrouvées à des degrés divers chez un même individu. Selon l'étude de BNP Wealth Management (cf. annexe), on retrouverait en France comme aux Etats-Unis à peu près les mêmes catégories de philanthropes (2 d'entre elles seraient absentes en France, voir annexe).

A titre exploratoire, nous avons réutilisé ces classifications pour voir s'il était possible de distinguer un **profil d'engagement type**. Nous avons rapproché les différents profils selon leurs caractéristiques (voir annexe) et **selon l'angle de vue des 9 Cités**. Cette démarche nous conduit, à partir de ces rapprochements entre profils de philanthropes, à spécifier 10 profils d'engagement :

1. Les **activistes** : caractérisés par un engagement au sein de collectifs (mouvements syndicaux, politiques et associatifs), ont été rapprochés de la **Cité civique**.

2. Les **obligés** (obligés, jeunes héritiers, éco-philanthropes essentiellement, profils auxquels nous pourrions rattacher beaucoup d'autres tel que : philanthropes professionnels, entrepreneurs altruistes, etc.) : caractérisés par la volonté de rendre et de partager ce dont ils ont bénéficié, ont été rapprochés de la **Cité du don** (selon une sensibilité que nous avons nommé « don-rendre »).

3. Les **humanistes** (humanistes, altruistes), caractérisés par leur attention à l'autre et le désir de créer du lien, ont aussi été rapprochés de la **Cité du don** mais selon une sensibilité autre, appelée « don-lier ».

[918] Prince and File (1994) (compte rendu de lecture par Hughes W.(2004) *Continued Book review by* ChFC, CLU).

[919] A titre d'information il existe aussi une proposition de typologie des philanthropes dans Sellen (2012), p. 398-415.

4. Les **passionnés**, caractérisés par le côté passionnel de leur engagement, ont été a priori rattachés à la **Cité de l'inspiration**.

5. Les **croyants** (dévots, croyants), caractérisés par un engagement en accord avec des préceptes ou une tradition religieuse, ont comme les passionnés été associés à la **Cité de l'inspiration**.

6. Les **héritiers** (héritiers, descendants, héritiers cultivés ainsi que éco-philanthropes par certains côtés), caractérisés par la volonté de transmettre ce qu'ils ont reçu, ont été insérés avec la **Cité domestique**.

7. Les **relationnels** (hypersociaux, mondains et réseauteurs), qui lient leur engagement et leur activité sociale. Ce groupe rassemble à la fois des personnes plutôt très utilitaristes (les « Réseauteurs ») et d'autres s'en défendant (les « Mondains »). Nous avons donc élaboré deux propositions. La première est orientée vers les **Réseauteurs**, « dont l'activité philanthropique permet de joindre l'utile et l'agréable en se constituant des réseaux ». La seconde s'adresse plutôt aux **Mondains** dont « l'activité philanthropique est un moment important de la vie sociale ». Ces relationnels ont été associés au Monde connexionniste (**Cité par projet**).

8. Les **intéressés** (les réactifs et, en partie, les communautaires), qui recherchent un retour direct de leur engagement, ont été rattachés à la **Cité marchande.**

9. Les **gestionnaires** (venture-philanthropistes, gestionnaires, philanthropes professionnels) caractérisés par la volonté de rationaliser et d'optimiser leur engagement, ont été rapprochés de la **Cité industrielle**.

10. Les **entrepreneurs** (entrepreneur-altruistes, entrepreneurs-self made man et, en partie, les éco-philanthropes et les communautaires), qui soutiennent de préférence une initiative « entrepreneuriale » (initiative individuelle, prise de risque, investissement personnel, etc.) en faveur de l'intérêt général, ont été associés à la **Cité de la vie**.

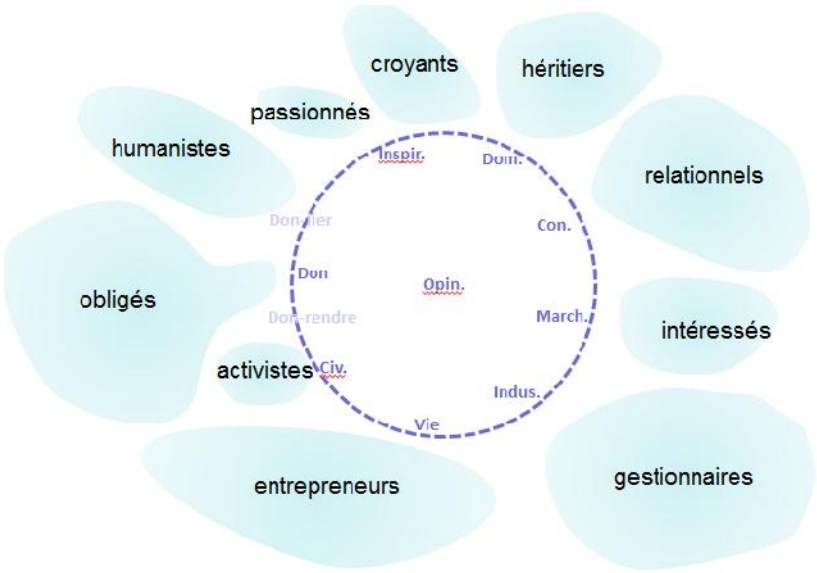

Figure 59 : Les 10 profils d'engagement philanthropique rattachés aux 9 Cités (cf. Annexes)

La **Cité de de l'opinion** (Opin.) a été laissée à part car nous n'avons pas trouvé un profil faisant spécifiquement référence à ce système de justice (tous y sont plus ou moins sensibles).

Le groupe des relationnels a été séparé en 2 sous-groupes (cf. plus loin : GRelR et GRelM). A partir de cela, dans le questionnaire nous avons proposé, pour ces 11 groupes et sous-groupes, la description suivante :

A titre personnel, dans quel type de profil d'engagement vous reconnaissez vous ? Merci de sélectionner les choix qui vous correspondent le mieux en les hiérarchisant, les uns par rapport aux autres

Nom	Code	Proposition
Entrepreneur	GEntr	Vous croyez en l'importance de l'initiative individuelle pour l'intérêt général et pensez qu'elle doit être soutenue
Humanistes	GHuma	Selon vous des valeurs sont fondamentales pour l'équilibre de la Société : dignité humaine, droit de tous à mener une vie hors de la pauvreté et de la maladie, possibilité de gagner sa vie, droit à s'exprimer librement. Vous vous sentez partie intégrante de la Société et défendez ces valeurs par votre engagement
Obligés	GObli	Vous pensez que la vie vous a fait des cadeaux (des rencontres ou de bonnes études, par exemple). Votre engagement vous permet de rendre à la Société les avantages dont vous avez bénéficié.
Croyants	GCroy	Vous respectez un ensemble de valeurs et de principes sacrés ou religieux
Passionnés	GPass	Votre engagement correspond à une passion (sport, sciences, art, rencontre des autres, patrimoine, etc.).
RelRéseauteur	GRelR	Votre engagement vous permet de rencontrer de nombreuses personnes intéressantes et, en joignant l'utile à l'agréable, de vous constituer un réseau.
RelMondains	GRelM	Votre engagement est un élément important pour votre vie sociale. Vous appréciez de partager votre engagement avec vos relations
Héritiers	GHéri	Vous êtes issu d'un environnement familial où, depuis la 2ème ou 3ème génération, il est naturel de s'engager. Donner est un devoir et/ou une tradition
Activistes	GActiv	Vous croyez en la force des collectifs pour exprimer une indignation face aux inégalités (faim dans le Monde, accès à l'eau, droits de l'homme). Vous êtes engagé (ou vous pourriez l'être) dans des mouvements politiques, syndicaux ou associatifs.
Intéressés	GInter	Vous pensez qu'il est nécessaire de soutenir d'intérêt général car vous contribuez ainsi au développement d'un environnement social, environnemental, culturel (ou autre) qui répond à vos attentes, (ou à vos besoins)
Gestionnaires	GGest	Vous avez une vision stratégique de votre engagement et vous mettez tout en œuvre (réseaux, ressources, innovations, ..) pour celui-ci. Vous sélectionnez avec attention la structure pour laquelle vous vous engagez. Vous cherchez à maximiser les résultats de votre engagement.

Figure 60 : Propositions concernant les typologies de philanthropes

- *Valeurs*

Pour recueillir des données sur les valeurs nous avons demandé au répondant quel groupe de mots était représentatif de ses valeurs personnelles. Ces groupes étaient constitués des termes retenus pour évoquer chacune des 9 Cités.

« A titre personnel, quels groupes de mots vous semblent proches de vos valeurs ("10" correspond à "très proche", "0" correspond à "éloigné"). Notes égales possibles. Dans la mesure du possible, merci de HIERARCHISER vos réponses. »

Code	Proposition
Vvie	développement, épanouissement, dynamique, évolution, vitalité, avancement
Vdon	attachement, identité, personnalité, cohérence, authenticité, liens durables, ancrage
Vcon	réseaux, mobilité, partenariats, rencontres, nouvelles connexions, relations
Vinsp	créativité, innovation, imagination, originalité
Vdom	respect, tradition, savoir-être, devoir
Vciv	adhésion à des collectifs, citoyenneté, communauté
Vopi	opinion publique, communication, image, notoriété
Vmarc	atouts, avantages, se démarquer, se distinguer
Vindus	efficacité, optimisation, organisation, données objectives et chiffrées, expertises

Figure 61 : Question et propositions sur les valeurs

- *Sources d'indignation*

Notre étude de la littérature nous a indiqué que les **sources d'indignation** (cf. p. 35) sont peut-être une des **motivations de l'engagement philanthropique** en général. Elles sont donc susceptibles d'avoir une influence sur la dynamique de sollicitation des mécènes.

Selon vous, le don permet de …

Nom	Code	Proposition
Activiste	SAct	... d'agir, de dépasser les contingences, les blocages, de repousser les limites imposées
Identité Ancrage	SIdAncrage	..., grâce à son authenticité, de révéler une identité, une unicité, d'affirmer une différence, de se réaliser
Commune Humanité	SCommHuma	... d'exprimer une appartenance à un collectif, une communauté d'intérêt, une commune humanité.
Partage	SPart	... d'aider nos semblables, de réaliser notre devoir ou de s'acquitter d'une dette, de réaliser un acte d'empathie,

Figure 62 : Question et propositions de réponses concernant les 4 sources d'indignation

- *Avantage fiscal*

Dans toutes les politiques de soutien et d'encouragement du mécénat, le levier fiscal a une place centrale (cf. p. 41). Nous avons vu p. 49, que c'était probablement en effet le moyen le plus direct et le plus clair pour un Etat de montrer son engagement en faveur de la philanthropie. Néanmoins, toutes les études montrent que la fiscalité est **un des derniers critères pris en compte dans la décision de s'engager** en faveur d'un projet d'intérêt général (voir p. 237).

Pour autant, lors de notre recueil de données sur le terrain, nous avons noté que la possibilité de bénéficier d'un **rescrit**[920] est un indicateur important dans le choix des structures soutenues, et dans celui du montant des dons. Selon les **labels** (RUP, par exemple) et les structures juridiques (fonds de dotation, il est possible de faire bénéficier les donateurs de différentes exonérations de taxes (droits de mutation pour un legs ou une donation, réduction d'ISF[921], etc.). L'avantage fiscal est, de toute façon, de fait, **un des dispositifs mis en œuvre** par les OIG pour trouver un financement.

L'avantage fiscal peut également être un indicateur intéressant pour approcher le mode de coordination économique en jeu à travers l'étude des arbitrages choisis entre la Cité de la vie (potentiel), la Cité industrielle (organisation) et la Cité marchande (réalisation) (cf. Figure 23, p. 135)

Nous avons donc cherché à évaluer de quel accord participait l'avantage fiscal. Compte tenu des informations recueillies lors de la pré-étude du terrain, nous avons proposé plusieurs possibilités en lien avec les Cités : **reconnaissance** du caractère d'intérêt général (Don), indicateur de **bonne réputation** (Opinion), **avantage concurrentiel** (Marchand) ou élément **d'optimisation** (Industriel), indicateur de **qualité** (industriel), susceptible d'**augmenter** le montant des dons (Vie), ou de **plafonner** ceux-ci (Vie). Nous n'avons pas pu déterminer de proposition associées aux Cités par projet, domestique et civique. Compte tenu de ce déséquilibre, les modalités de cette variable seront exploitées directement pour leur contenu (il ne sera pas tenu compte des liens avec les Cités) et utilisées à titre illustratives dans les AFC.

[920] Ainsi, nous avons vu que de nombreuses entreprises demandent des rescrits fiscaux avant de soutenir une OIG.

[921] Ainsi, des Universités et Ecoles ont constaté que les imposables à l'ISF ne dépassaient généralement pas le plafond des 50 000€ de don bénéficiant d'une exonération à 75%. (Source : communication de Mme Maradeix de l'Ecole Polytechnique).

Diriez-vous que l'avantage fiscal, (matérialisé par un rescrit, une reconnaissance d'utilité publique, etc.) dont la structure fait bénéficier ses donateurs, est ...

Nom	Code	Proposition
recon collectivité	Frecon	une reconnaissance par la collectivité du caractère d'"intérêt général" des missions de la structure
réputation struct	Fréput	une indication de la réputation de la structure (notoriété, sérieux, digne de confiance)
avantage conc	Favant	un avantage concurrentiel pour la structure
exig sur justif	Fexig	susceptible d'inciter le donateur à être plus exigeant sur les justificatifs qu'il est en droit d'exiger (utilisation des dons, rapports chiffrés, ...)
qualité manag	Fquali	une indication de la qualité du management de la structure
augm dons	Faugm	susceptible d'augmenter le montant des dons
plaf dons	Fplaf	susceptible de plafonner le montant des dons

Figure 63 : Question et propositions de réponses concernant l'avantage fiscal

- *Variables de contrôle*

Nous avons choisi (cf. chapitre 1.1, p. 262) d'interroger des individus « experts » **reconnus par leurs pairs** comme ayant une analyse pertinente pour juger de la justesse d'une situation de mécénat. Cette pertinence peut avoir plusieurs sources de légitimité. Elles peuvent correspondre tout à la fois à **l'efficacité** d'un fundraiser, au degré de « **maturité** » de la démarche philanthropique d'un grand donateur dirigeant d'une entreprise mécène, à la **connaissance du terrain** d'un consultant, d'un facilitateur, d'un chercheur ou d'un correspondant mécénat, etc.

Afin de vérifier la **qualité de notre générateur de noms**, nous avons demandé à tous les experts interrogés de préciser la durée de leur expérience : « moins d'un an » : débutant, « entre 1 et 2 ans » : expérience en cours d'acquisition, « 3 ans et plus » : expérience confirmée.

Pour les experts ayant déclaré une activité de **collecteur**, il a été demandé **en plus** une estimation de la moyenne des montants collectés sur 3 ans ainsi qu'une estimation du volume de don en pourcentage des ressources annuelles de l'OIG afin de tenter de distinguer ceux d'entre eux qui avaient les pratiques de collecte les plus efficaces.

Nous avons pensé que le montant pouvait également être un critère important[922] permettant de qualifié l'expérience d'un expert **donateur**. Mais nous avons considéré que ce n'est pas tant le montant donné que l'effort consenti qui comptait. Ainsi, si 1000€ reste un somme importante pour un « petit » mécène, cela n'est pas une somme impliquante pour un entreprise du CAC40 (on parlera alors de saupoudrage). Il a donc été envisagé, dans un premier temps, de demander aux experts donateurs quels étaient les montants donnés, et si le donateur estimait que ces dons représentaient selon lui un effort financier « normal », « important » ou « très important ». Néanmoins nous avons estimé que les réponses risquaient d'être biaisées compte tenu des tabous sur la richesse en France. Nous avons donc renoncé à parler d'argent pour nous recentrer sur l'objectif premier de ce groupe de question, à savoir : estimer l'expérience du répondant. Pour les donateurs nous nous sommes donc limité à demander si l'individu considérait qu'il avait « réfléchi aux raisons /motivations de [son] engagement philanthropique ».

[922] Des dons importants étant susceptibles d'être liés, par exemple, à la demande de contreparties proportionnellement plus importantes (cf. Echelle des dons) et à une plus grande familiarité avec certaines pratiques (participation de donateurs importants à la gouvernance d'OIG, par exemple).

Ce critère a également été utilisé pour les **accompagnateurs**, auxquels il a également été demandé le nombre de projets suivis. Seul ce dernier critère nous est apparu pertinent pour les **observateurs.**

A l'occasion de l'étude, nous avons rencontré plusieurs fois des collecteurs, des donateurs ou des accompagnateurs qui n'étaient **plus en activité** au moment de notre rencontre. Nous avons considéré que leur témoignage pouvait être aussi valable que celui des répondants en activité. Pour autant, le cadre dans lequel s'exercent le fundraising et le mécénat a évolué constamment ces 10 dernières années. Afin d'identifier une éventuelle influence de la période d'activité sur la représentation des pratiques de fundraising des personnes interrogées, nous avons demandé s'ils étaient en activité et, si non, à quelle époque remontait leur activité.

Compte tenu de l'hétérogénéité des données collectées, et afin de bénéficier d'une seconde variable commune (en plus de la durée d'expérience) à l'ensemble des experts, nous avons choisi de proposer aux experts interrogés **d'évaluer eux-mêmes leur niveau de compétence** par rapport à leurs pairs[923]. Cette demande nous a semblé réaliste et pertinente compte tenu du choix du système de recrutement des personnes interrogées. Nous avons en effet opté pour un recrutement par cooptation entre personnes reconnues compétentes par leurs pairs au sein un milieu assez restreint, où les quelques réseaux se recoupent, où les gens se croisent régulièrement dans des colloques et conférences et se forment par partage d'expériences (cf. Chapitre 1 : 1, p. 142).

Plusieurs questions ont été posées pour tenter de caractériser l'activité des personnes interrogées : montants collectés, nombre de projets observés, etc. Elles sont récapitulées dans le tableau suivant :

	Donateurs	**Collecteurs**	**Accompagnateurs**	**Observateurs**
Légitimité	Durée	Durée	Durée	Durée
		Montants collectés	Nombre de projets accompagnés	Nombre de projets observés
		Pourcentage du budget de l'OIG représenté par la collecte réalisé par le collecteur		
	Niveau de réflexions sur son activité de donateur		Niveau de réflexions sur son activité d'accompagnateur	
auto-évaluation	oui	oui	oui	oui

Figure 64 : Récapitulatif des variables utilisées pour caractériser l'expérience des experts (variables de contrôle)

Lors de l'analyse statistique, les critères spécifiques à chaque activité (donateurs, accompagnateurs, collecteurs, observateurs) ont ensuite été **regroupés par AFC en une unique variable de contrôle composite caractérisant l'expérience de l'individu** (voir Annexe). Cette variable de contrôle a été comparée aux données recueillies par auto évaluation pour **valider la pertinence** de celle-ci.

[923] Nous avons demandé à combien l'expert estimait le nombre de personnes au moins aussi compétentes que lui dans son activité. Les réponses proposées étaient 1/ une « centaine ou moins », 2/ « quelques centaines », 3/ « quelques milliers », 4/ « une dizaine de milliers », 5/ « plusieurs dizaines de milliers », 6/ « une centaine de milliers ». L'échelle proposée était assez large pour identifier les individus n'ayant aucune idée de l'importance du nombre de « sachant » dans le milieu du fundraising. Cette question a été d'abord posée en entretien, puis introduite dans le questionnaire, après avoir constaté que les personnes étaient peut-être gênées de se positionner à l'oral.

2.2 Les questions ouvertes

Les questions ouvertes ont pour objectif d'explorer les **points clés** identifiés à l'issue de notre pré-étude du terrain (p. 261). Nous pensons que leur éclaircissement permettra d'étayer nos analyses. Il nous a semblé en effet difficilement envisageable de valider celles-ci par des questions directes aux experts. En effet, certaines d'entre elles font **référence à des concepts difficilement** explicables dans le cadre d'un entretien : valeur de l'OIG, valeur d'un accord, chaine de valeur dons contre légitimité, capital social organisationnel, capital d'engagement, capital de sympathie, capital d'altérité, « accès » au capital, marque OIG, etc.

Les interviews étaient constituées de 26 questions. Néanmoins nous n'en avons présenté ici que **15 questions**[924] ayant jugé que celles-ci suffisaient pour aborder les propositions et analyses que nous souhaitions étayer.

Pour chaque question, l'expert était **libre de développer** sa réponse sur le thème proposé. Les questions ont été posées jusqu'à ce que nous ayons l'assurance d'avoir obtenu un nombre de réponses **suffisant**[925] (réponses **redondantes** entre elles) pour faire le tour de la thématique proposée.

Lors de l'analyse statistique, lorsque c'était possible et jugé pertinent, les réponses aux questions ouvertes ont été **codées** pour permettre de les introduire comme **variables illustratives** auprès de nos variables d'intérêt (les données sur les Cités).

Questions sur l'**intérêt général**

1. « Est-ce que le caractère d' « intérêt général » du projet (éventuellement concrétisé par un label, un rescrit, une reconnaissance d'utilité publique, etc.) contribue à donner de la valeur au don d'une entreprise? Est-ce qu'un don à une structure non directement perçue comme d'intérêt général à moins de valeur que lorsque la structure est clairement d'intérêt général? »
2. « Est-ce qu'un projet doit être reconnu comme étant d'intérêt général pour être soutenu par un don d'entreprise ? Pourquoi? »

Questions sur la fiscalité prise selon l'angle d'un **dispositif d'encadrement**

3. « Une question plutôt d'ordre macro-économique : Selon, vous, si les règles fiscales n'existaient pas, est-ce-que les OIG, sous la pression des entreprises mécènes, seraient amenées à développer plus de contreparties pour satisfaire la demande des entreprises?

[924] Les réponses obtenues aux **autres** questions seront exploitées dans des communications ultérieures.
Ces questions étaient :
- Qu'est ce qui donne de la valeur (symbolique) aux dons entre entreprises et OIG ?
- Quelle est la part de l'engagement intime/personnel du décideur, quand une entreprise s'engage dans une action de mécénat.
- Quand j'associe « associations cultuelles » et intérêt général, qu'est-ce que cela évoque pour vous ?
- En quoi l'engagement en faveur du mécénat est-il utile pour développer de nouvelles opportunités d'affaires pour les entreprises ?
- En quoi l'engagement est-il utile pour le décideur ?
- Est-ce que les entreprises / les personnes tentent de maximiser le retour attendu? Comment? (quelles stratégies)
- Quelles stratégies/actions mettent en place les entreprises pour légitimer leurs actions de mécénat (faire adhérer) auprès de leurs parties prenantes ?
- Est-ce que les entreprises mettent en avant le caractère d'"intérêt général"" des projets qu'elles soutiennent? Pourquoi ? Comment ?
- Le mécénat permet-il de conforter le caractère d'intérêt général ou la légitimité du projet?
- Avez-vous noté des différences dans les approches de mécènes selon les domaines d'activité (environnement, développement économique, social, enseignement supérieur, culture, santé, art…)
- Certains parlent d'intérêt "caché" dans le mécénat, pourquoi selon vous? Pourquoi le cacher?

[925] Sur le principe de saturation voir Thiétart (2007) p. 216.

Si « Oui », est ce que les règles fiscales sont aussi (en plus de leur valeur incitative), un « garde-fou », qui limite les activités « intéressées » (sponsoring, par ex.) et permet de maintenir, ou de développer les activités « purement d'intérêt général ».

4. « Est-ce que la limitation des contreparties (en l'occurrence, à 25%), préserve les activités d'intérêt général d'une approche intéressée du mécénat? Est-ce que le caractère d'intérêt général d'un projet doit être protégé d'une « instrumentalisation » par les entreprises ? »

Questions sur les **enjeux** du mécénat

1. « Dans le mécénat, qu'est ce qui est en jeu pour l'entreprise mécène ? «
2. « Dans le mécénat, qu'est ce qui est en jeu pour le bénéficiaire ? »
3. « Quels risques représentent le mécénat pour l'entreprise mécène ? »
4. « Quels risques représentent le mécénat pour l'OIG ? »

Questions sur les **motivations** des entreprises

1. « Est-ce que les entreprises communiquent sur leur dons par intérêt (pour valoriser leur action) ou par nécessité (besoin de se justifier en interne ou externe par ex), ou les deux ? » (codé ensuite selon 3 items intérêt/nécessité /les deux)
2. « Dans quelles mesures les entreprises doivent-elles justifier leurs dons? Auprès de qui ? » (codé)
3. « Est-ce que les motivations avancées en général (image, implication des salariés) sont des motivations à l'origine de l'engagement (réflexion amont) de l'entreprise, ou est ce qu'elles justifient cet engagement *a posteriori* ? »
   « Qu'est qui est à l'origine de l'engagement pour celles qui justifient celui-ci *a posteriori* ? »
   (codé selon 2 items : à l'origine / *a posteriori*)
4. « Avez-vous observé une évolution dans le domaine du mécénat ? quand placeriez-vous le changement ? » (codé)

Questions sur la **frontière** entre sponsoring et mécénat :

1. « Confond-on souvent le sponsoring et mécénat ? Pourquoi ? »
2. « Pourriez-vous dire que, pour le grand public, le sponsoring peut apparaître comme de la communication qui revêt les atours du mécénat ? » (modifié ensuite en : « En quoi la communication des entreprises (à travers le sponsoring ou autre) peut revêtir les habits du mécénat? Pourquoi? ») (codé en 2 items « oui » ou « non »)[926]
3. « Quelles valeurs porte le mécénat que ne porterait pas le sponsoring? Pour vous, quelle est la valeur qui englobe ces valeurs (et, est donc supérieure) »

3 Mise en forme des contenus

Pour rappel, la partie centrale de notre questionnaire en ligne était composé de 8 jeux de rôle. Chaque jeu de rôle comprenait une présentation de la situation, le rôle assigné au répondant et une question. A chacune des 8 situations proposées correspondaient 9 « propositions » possibles que l'expert devait noter de 0 à 10. A ces 72 questions sous forme de jeux de rôle s'ajoutaient une centaine de questions

[926] A partir de la 90ème interview, la question 1/, d'abord posée en premier, a été posée en dernier.

fermées. Compte tenu de la **lourdeur du dispositif** et de la durée du questionnaire (30 à 45 minutes), nous avons porté une attention particulière à la mise en forme du contenu afin d'**alléger l'effort perçu** par le répondant et, ainsi, **limiter les biais dus au décrochage** des personnes interrogées.

La **mise en page** du questionnaire a été particulièrement soignée. Afin de **diminuer la longueur** du questionnaire, les 9 propositions de réponses avaient déjà été réduites au *maximum*, jusqu'à une phrase de quelques mots. Afin de **simplifier la lecture**, un mot clé au sein de chaque proposition a été mis en gras, le reste de la phrase a été minutieusement choisi afin de préciser la signification et/ou contextualiser le mot mis en avant. La mise en page a également été mise à profit pour **limiter les effets de halo** : la place des 9 propositions au sein de chaque jeu de rôle a été randomisée.

Nous avons cherché par ailleurs à **limiter la perception de routine** en intercalant 5 jeux de rôle entre les questions illustratives et les 3 jeux de rôle restants à la fin du questionnaire (et déclarés **facultatifs)**. De même, compte tenu de la relative complexité du questionnaire et de la demande des répondants de revenir en arrière pour se remémorer leurs précédentes réponses, nous avons choisi de rendre les **questions non obligatoires**[927]**.**

Pour compenser ces libertés et **éviter les non réponses** nous avons **lié le questionnaire à l'entretien.** Afin de rester toujours en contact avec la personne interviewée et ne pas la laisser « seule » face à son questionnaire, l'entretien a été découpé en **4 parties de 15 minutes** environ, en **alternant le questionnaire et les questions orales** : 1/ présentation de l'entretien et début du questionnaire auto-administré en ligne, 2/ première moitié des questions orales, 3/ fin du questionnaire, 4/ fin des questions orales. Pour impliquer davantage encore les répondants, nous avons en outre indiqué que des questions posées à l'oral dépendaient des réponses au questionnaire (ce qui n'était pas le cas).

Nous avons par ailleurs insisté sur **l'intérêt des personnes interrogées** à répondre correctement. Il a ainsi été proposé aux individus de **citer leur nom** dans la thèse et nous avons promis la **communication des résultats** de l'enquête aux experts qui répondraient **à l'ensemble des questions**. Ces précautions devaient ainsi nous permettre de limiter les biais liés à la **désirabilité sociale** (Organ et Ryan, 1995, p. 793).

Avant d'être proposé en auto-administration aux experts, le questionnaire a été **pré-testé** auprès d'une dizaine de personnes non expertes. Nous avons validé son ergonomie et vérifié la bonne interprétation des termes utilisés auprès de 20 personnes qui ont répondu au questionnaire en présentiel. Par la suite, à l'issue de chaque phase de l'entretien consacré au questionnaire, nous avons demandé à la personne interrogée si elle avait noté des termes ambigus, ou si elle avait eu des difficultés à comprendre ou à répondre à des questions[928]. Cela n'a pas été le cas, et le **questionnaire n'a en conséquence pas été modifié** en cours d'enquête.

[927] Le système choisi pour l'élaboration du questionnaire (Lime Survey 2.0) n'autorisait pas des allers et retours dans le questionnaire si nous imposions une réponse obligatoire aux questions proposées.

[928] Nous avons commencé chaque partie consacrée aux questions ouvertes par faire un petit débriefing sur le déroulement du questionnaire. Nous avons demandé à mi-parcours si l'expert avait des idées d'amélioration du questionnaire ou des remarques à faire ; et s'il avait noté dans les jeux de rôle des termes imprécis pouvant prêter à interprétation subjective, ou ayant un double sens. A la fin du questionnaire nous avons renouvelé ces questions et demandé, en plus, si, dans les jeux de rôle, les Cités (nous avons parlé de « systèmes de valeurs » cf. notre NB ci-dessous) proposées dans les jeux de rôles leur avaient semblées proches, liées entre elles, dépendantes les unes des autres ; et s'ils avaient remarqué une évolution de leur perception/posture au fur et à la mesure de l'avancement du questionnaire.

4 Méthodologie de recrutement des individus interrogés

Nous avons recruté nos sujets à partir d'individus **identifiés par nous comme des experts lors de notre pré-étude du terrain**. Ces premiers individus ont répondu à nos questions. Après l'entretien, nous avons demandé à ces experts de nous recommander d'autres personnes jugées compétentes pour répondre à leur tour à nos questions.

Pour **maximiser le nombre** de recommandation **sans prendre le risque de diminuer la qualité** (compétence) des personnes recommandées, nous avons favorisé son engagement tout en laissant l'expert libre de ne pas nous recommander de nouvelle(s) personne(s) à interroger. Comme dans la sollicitation de dons, nous avons procédé en deux étapes : 1/ une demande de principe (équivalent à une promesse de don) à la fin du questionnaire en cochant une case « j'accepte de recommander des proches », 2/ une demande à l'oral, à la fin de l'interview, aux personnes qui avaient coché cette case.

A partir d'un ensemble initial de **29 individus** (ou « ***ego*** »), identifiés lors de notre pré-étude, nous avons donc déroulé plusieurs chaines **d'individus recommandés** (« ***alter*** »). Les individus cités par le premier groupe d'*ego* ont été interrogés pour constituer la « zone » de chaque *ego*. Ces individus pris chacun comme de nouveaux *ego* ont proposé de nouvelles personnes à contacter constituant ainsi des « étoile de rang 2 » (c'est à dire passant par un intermédiaire) des premiers *ego*, et des « étoiles de rang 1 » des seconds *ego*. Nous avons répété **cette procédure jusqu'à 12 itérations** afin de constituer notre échantillon. Le réseau complet obtenu est donc un ensemble de réseaux personnels et d'étoiles connectées les unes aux autres. Aucun réseau ne possède de frontière naturelle. Pour fixer les frontières de notre échantillon, nous avons procédé à deux découpages (comportant nécessairement une dose d'arbitraire). Nous nous sommes limités à l'étude **d'une relation** (légitimité de l'alter basée sur la compétence après avoir pris connaissance des questions posées) et nous avons arrêté nos enquêtes après avoir atteint **une centaine d'individus**.

Cette technique de génération de noms est appelé « **boule de neige** ». Elle nous a permis de générer un ensemble d'individus formant le « sociogramme » des individus enquêtés. Les *ego* et leurs relations décrivent un réseau de relation selon un mode binaire de choix ou de non choix de relations entre *ego* et *alter*. Comme nous avons demandé à chaque égo de nous recommander des personnes qu'il juge compétentes et susceptibles de répondre à notre questionnaire, il s'agit donc de choix « positif » de type « affinitaire ». Par ailleurs les *alter* sont de l'ordre de la « représentation » (les *ego* se « représentent » que les *alter* sont compétents). (Degenne et Forsé, 2004).

5 Organisation du déroulement des entretiens

L'organisation générale de l'enquête a été découpée en 2 temps : **une demande** par mail[929] ; puis un **entretien**. Compte tenu de la dispersion géographique des experts, les entretiens (question fermées

NB : Pour interroger les experts, rappelons ici que nous avons préféré le terme de « système de valeurs » à celui de « Cités ». La notion de Cité nous a semblé en effet difficilement compréhensible par une personne non familière de la théorie des » Economies de la grandeur » (désignation retenue à l'origine par Boltanski et Thévenot et que, pour rappel, nous avons le plus souvent désignée ici par le terme jugé plus parlant de « Théorie de la Justification »)

[929] Dans un premier mail de contact précisant nos recommandations, nous avons proposé de convenir d'un rendez-vous. Après acceptation,, dans un second mail, nous précisions que le rendez-vous durait **un peu plus d'une heure** environ et qu'il s'agissait d'une **interview téléphonique**.
Texte du 1er mail :
Objet : Programme de recherche universitaire sur la Philanthropie. Contenu du mail : Bonjour Madame XXX. Madame YYYY m'a recommandé de prendre contact avec vous. Je suis chercheure à l'université Paul Valéry - Montpellier 3. Je travaille plus particulièrement

et ouvertes) ont été conçus pour être effectués **sur rendez-vous, par téléphone**. Voici une description de la présentation que nous en avons faite aux experts :

Termes utilisés pour présenter l'enquête aux experts

Après avoir remercié la personne pour sa disponibilité et rappelé le nom de la personne qui nous avait adressé à elle, nous rappelions qu'il s'agissait d'une enquête nationale réalisée dans le cadre d'un travail de recherche en sciences de gestion porté par l'université de Montpellier, sur « la "**mobilisation des valeurs**" dans **l'engagement des entreprises mécènes** » ; et que notre objectif était de « mieux comprendre l'engagement des entreprises mécènes en faveur de la philanthropie » afin de « **développer de nouveaux** outils pour les porteurs de projets et les fundraisers ».

Nous précisions que les personnes interrogées étaient « toute parrainées » et « uniquement choisies par cooptation » ; qu'il s'agissait uniquement de « **professionnels** », « **jugés compétents par leur pairs** ». Nous précisions cependant que la personne interrogée n'était pas sollicitée en tant qu'expert dans son domaine d'activité spécifique mais en tant que « **Monsieur/Madame tout le Monde** » pour donner son avis « **personnel**» sur le « déroulement du mécénat d'entreprise, **en général** ».

Nous précisions ensuite que l'interview se ferait « en 2 parties » : un « questionnaire » et des « questions ouvertes », que le questionnaire était « dense » car nous « étudions les "valeurs" et que cela nécessitait beaucoup de texte », « c'est pourquoi » nous proposions de faire « une pause au milieu du questionnaire », « 15 minutes après le début du remplissage ». A cette occasion nous demandions si la personne avait « bien prévu de nous réserver 1h de son temps, comme demandé » et si elle « ne serait pas dérangée ». Nous précisions que le « **temps était surveillé** » et avons demandé, en cas d'interruption de nous « préciser la durée de l'interruption ».

Nous précisions ensuite que la « partie **la plus importante** du questionnaire » était celle consacrée aux « **jeux de rôle** » dans lesquels nous proposions des situations dans lesquelles la personne interrogée devait se positionner par une note de 0 (non) à 10 (oui tout à fait). Pour ces questions nous avons remercié de veiller, « dans la mesure du possible », à « hiérarchiser les choix », c'est-à-dire à aboutir à une sorte de classement, en précisant toutefois que les réponses « pouvaient, aussi, bien sûr, être toute mises au même niveau si nécessaire».

Pour « identifier d'éventuels biais », nous avons enfin prévenu qu'il y avait « des questions personnelles », « notamment sur la religion et famille » mais que « le questionnaire était **anonymisé** ». Nous avons demandé si ce genre de question « posait un problème ».

A la fin de notre présentation, et avant de laisser la personne remplir, seule, la première partie du questionnaire, nous avons une nouvelle fois remercié la personne et précisé que certaines questions orales dépendaient des réponses au questionnaire et que, en remerciement de leur participation tous les participants à notre enquête auraient en retour un exemplaire PDF des résultats de la recherche lors de la parution de notre thèse.

Conclusion de l'élaboration des supports d'enquête

Afin **d'identifier quels sont le(s) système(s) de justice** (Cités) coordonnant les accords entre OIG et organisations mécènes et ainsi de **tester nos propositions et analyses** concernant les **processus en jeu** dans l'élaboration de cet accord mécène, nous avons élaboré un **questionnaire** fermé auto-administré et un **support d'entretien.**

Le questionnaire auto-administré a été élaboré autour de **8 jeux de rôle** destinés à recueillir des données sur les Cités (variables d'intérêt). Une centaine de questions complémentaires ont permis de collecter de **données illustratives, socio-démographiques, exploratoires et de contrôle.**

Quinze questions ouvertes, posées à l'oral, ont en outre permis d'aborder les **éléments clés révélés par notre pré-étude** du terrain : place de l'intérêt général, les enjeux du mécénat, la fiscalité pris selon

sur l'engagement et mon terrain d'étude est la philanthropie. Je souhaiterais avoir un entretien avec vous dans le cadre d'un programme de recherche sur le mécénat d'entreprise. Si vous acceptez de participer à cette recherche, merci de me répondre, nous conviendrons d'un rendez-vous téléphonique. Très cordialement. Signature.

l'angle d'un dispositif d'encadrement, les motivations des entreprises, la frontière entre sponsoring et mécénat.

Compte tenu de la lourdeur du dispositif, une attention toute particulière a été portée sur la **mise en forme** et le **déroulement** de l'entretien. Pour éviter des décrochements et s'assurer de la qualité des réponses, nous avons choisi notamment d'associer étroitement le questionnaire à l'entretien.

Pour recruter la **centaine d'experts** auxquels nous souhaitions soumettre nos questions, nous avons choisi d'utiliser un **générateur de nom boule de neige** à partir de 16 experts **identifiés lors de notre pré-étude du terrain**.

Conclusion de la pré-étude de terrain

Notre étude de la littérature avait permis de poser le cadre général de la relation de don et permis de cerner les relations entre OIG et organisations mécènes. Le mécénat est apparu comme le seul mode de soutien légitime pour s'engager en faveur des projets d'intérêt général. Pour expliquer le processus de construction d'un accord nous avons émis l'hypothèse (p. 90) qu'un double **capital** (capital d'engagement et capital d'altérité), protégé par des **dispositifs** (législatifs notamment), participe à la création de **valeur** autour de l'accord. L'examen de ce mode d'échange avait montré en outre que l'élaboration de l'accord impliquait deux mondes distincts, qu'il était soumis au jugement public et impliquait un besoin de justification des organisations mécènes. Pour analyser la construction d'un accord de mécénat nous avons donc fait appel à la théorie des « Economies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991), renommée ici, pour plus de lisibilité, « **Théorie de la Justification** ». Cette théorie permet l'étude des jugements et justifications qui sont au centre de l'engagement dans l'action (voir notre modèle destiné à guider la recherche, p. 138).

Afin de rassembler les éléments permettant d'opérationnaliser la Théorie de la Justification et valider nos hypothèses, nous sommes allés **sur le terrain** pour réaliser un pré-étude permettant de produire une **description** la plus précise possible des organisations, des acteurs et des pratiques du mécénat aujourd'hui en France.

Cette pré-étude a permis d'identifier les **acteurs, les étapes et les dispositifs** spécifiquement mis en jeu lors de la construction d'un accord de mécénat. Leur analyse a permis **d'étayer nos hypothèses** et de **révéler plusieurs processus** à l'œuvre dans la construction de cet accord.

Pour **identifier les modes de coordinations** (Cités) mobilisés lors de l'élaboration d'un accord mécène et **valider nos différentes analyses** nous avons choisi d'interroger des **experts en mécénat**. Nous avons centré notre attention sur les situations de **mécénat « en général »**, c'est-à-dire non spécifique à un domaine d'activité, une zone géographique ou une activité particulière. Afin d'identifier cette population d'expert **difficile à identifier,** tout en nous assurant d'un niveau de compétence et d'expérience **reconnu par des pairs,** nous avons utilisé un générateur de noms « **boule de neige »**.

Deux modalités de recueil des données ont été mobilisées pour recueillir l'avis des experts : des questions ouvertes à poser en entretien, et des questions fermées présentées via un formulaire auto-administré.

Les différents éléments identifiés à l'issue de la pré-étude comme des **points clé**s du processus de construction de l'accord entre OIG et organisations mécènes ont été traduits en plusieurs **questions ouvertes** permettant d'aborder la place de l'intérêt général, les enjeux du mécénat, les dispositifs d'encadrement, les motivations des entreprises et la frontière entre sponsoring et mécénat.

Pour identifier les Cités nous avons élaboré un questionnaire à **questions fermées** construit autour de **8 « jeux de rôle ».** Ces jeux de rôle proposaient chacun une situation temporellement ordonnée (« Etape »), un acteur, et un dispositif constituant ensemble une situation-type rencontrée sur le terrain par les experts. Pour chaque jeu de rôle, **9 propositions correspondant chacune à une Cité** ont été soigneusement élaborées. Chaque proposition devait être notée sur échelle de Likert afin d'identifier les Cités **impliquées**, des Cités **non impliquées ou susceptibles de « polluer »** la justesse de la situation proposée. De nombreuses autres questions destinées à recueillir des données « illustratives » ont été également élaborées afin d'être en mesure d'apporter, lors de l'analyse statistique, un éclairage complémentaire sur les choix de Cités effectués par les experts.

Compte tenu de la lourdeur du dispositif, une attention particulière a été portée à **l'implication** des experts interrogés. Il a été aussi prévu **d'alterner** des sessions d'un quart d'heure consacrées à un entretien oral par téléphone (question ouvertes) avec des sessions d'un quart d'heure consacrées au questionnaire auto-administré en ligne (questions fermées). Enfin, la mise en **forme** du questionnaire a fait l'objet d'une grande attention.

Au final, la conception des supports d'entretien et la mise en place de l'enquête auront nécessité environ **12 mois**.

Partie III : Interviews des experts

Nous avons souhaité interroger des experts ayant intériorisé les pratiques de sollicitation de la générosité.

Ces spécialistes du mécénat sont supposé être les **« passeurs »** (cf. Partie II : Chapitre 2 : 1.1, p. 262) à même de comprendre, et capables de relier, le monde des OIG et celui des organisations mécènes. Ces experts sont les mieux à même d'identifier à **quel(s) Monde(s)** (au sens de Boltanski et Thevenot, 1991) se réfère la construction d'un accord de mécénat et **quelle(s) Cité(s)** sont mobilisées pour **juger de la justesse des dispositifs choisis** par les acteurs de cet accord. Nous verrons s'il est possible de cette façon, comme nous le pensons, de déterminer les Cités (ou mode de coordination des jugements publics) mobilisées par les acteurs de l'accord, tout au long du processus de construction de cet accord. Nous essayerons d'identifier dans quelles mesures les modes de coordinations mobilisés dépendent des profils des acteurs et s'ils correspondent aux différences de pratiques observées sur le terrain selon les domaines d'activité (environnement, culture, etc.).

En se prononçant sur quelques **points clés** (place de l'intérêt général, enjeux du mécénat, …, frontière entre mécénat et sponsoring, etc.), ces experts vont également nous permettre **d'étayer nos propositions et analyses** concernant les mécanismes en jeux dans la construction d'un accord mécène.

Ainsi, nous verrons quelles **Cités sont mobilisées** par les experts. En nous référant au Modèle des Cités (Grammaire « universelle » ou « générale », commune à toutes les Cités), nous tenterons de préciser ensuite les **mécanismes** mobilisés par les OIG et les organisations mécènes pour réaliser un accord entre ces deux mondes. Nous verrons notamment comment les organisations mécènes parviennent à « **accéder** » au capital d'engagement des OIG qu'elles soutiennent.

Après une rapide **description de la population** interrogée, nous étudierons les données des **questions fermées** (jeux de rôle et questions complémentaires) recueillies par l'intermédiaire du questionnaire auto-administré (1), puis nous dépouillerons les réponses obtenues à nos **questions ouvertes** posées lors des entretiens téléphoniques oraux (2). Une synthèse sera ensuite proposée sous la forme d'une discussion (3).

Description de la population d'experts interrogés

Le générateur de noms choisi a permis de recruter des experts. La plupart des experts interrogés nous ont recommandé un ou plusieurs nouveaux noms d'expert immédiatement à la fin de l'entretien. D'autres ont demandé un temps pour retrouver les mails, réfléchir aux meilleures personnes ou pour demander auparavant leur autorisation. Si la plupart ont *in fine* transmis un ou plusieurs noms, d'autres n'ont pas souhaité nous proposer de noms, d'autres enfin, malgré un premier accord ne nous ont *in fine* transmis aucun nom (3 relances *maximum*). La moyenne des recommandations est de **1,7 noms**. Notre générateur de noms nous a ainsi permis **d'identifier 216 experts**. Voici une représentation graphique du réseau des experts recrutés par le générateur de noms. Il représente les liens des experts entre eux.

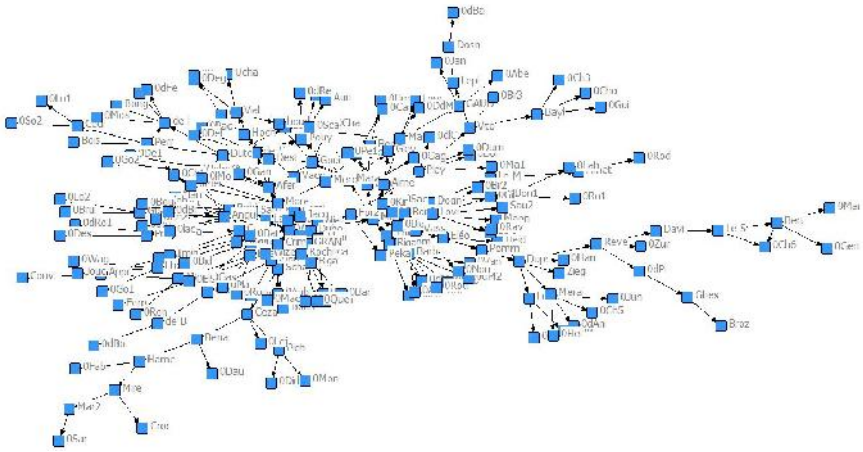

Figure 65 : Le sociogramme des experts recrutés[930].

Nous avons **interrogé *in fine* 118**[931] **« experts »,** ayant tous une importante expérience de terrain dans le champ du mécénat (voir annexe).

Ces experts sont de **tout profil** (chefs d'entreprises mécènes, accompagnateurs consultants en fundraising, collecteurs dans des OIG publiques comme privées, et observateurs : Ministères, AFF, Admical, DRAC, etc.), dans **tous les domaines,** dans **toutes les structures,** basés **à Paris** comme **en Province**.

Voici une présentation rapide du profil des experts recrutés :

Activité principale	nb	%
Accompagnateurs	35	30%
Collecteurs	54	46%
Donateurs	13	11%
Observateurs	16	14%
	118	100%

Figure 66 : Répartition des individus selon leur activité

Domaines d'activités	nb	%
RE, Univ/Ecole, Enseignement supérieur et recherche (hors RM, Recherche médicale)	47	40%
Je, Jeunesse, éducation populaire, sport	25	21%
As, Aide aux personnes atteintes de maladie ou de handicap	31	26%
Co, Confessionnel	5	4%
RM, Recherche médicale	34	29%
Oe, Organisations de solidarité internationale – enfance	12	10%
Od, Organisations de solidarité internationale - développement	28	24%
Cu, Culture	38	32%
En, Environnement	28	24%
TT, Associations ayant une activité d'influence (think tanks, etc.)	9	8%
So, Aide sociale en France	34	29%
Os, Organisations de solidarité internationale – santé	14	12%
Hi, Histoire, patrimoine	16	14%
In, Insertion par l'activité économique	4	3%
Sy, Syndicats, partis politiques	1	1%

Figure 67 : Domaines d'activité des 118 experts interrogés
(plusieurs domaines possibles).

Structures	nb	%
Associations	22	19%
Fondations	18	15%

[930] Représentation graphique générée par Netdraw

[931] Le dernier cercle d'*alter* n'a pas été interrogé

EnsSup & Rech	23	19%
Collectivités	14	12%
Consultants	25	21%
Entreprises	6	5%
PromoMecenat	7	6%
Autres Structures	3	3%

Figure 68 : OIG d'origine des experts interrogés.

Ces individus représentent une population de personnes expertes, dont **l'expérience a été validée** par nos variables de contrôle (cf. annexe). Les variables illustratives ont permis de décrire une **population assez spécifique**[932] plutôt engagée socialement (cf. annexe). L'ensemble des données recueillies est présenté **en annexe**.

Nous constatons une répartition parfois inégale des types d'activité, des domaines d'activité ou du type d'OIG représentées dans notre échantillon. Nous rappelons que notre objectif est d'étudier la construction d'un accord jugé « juste » selon la représentation que s'en font les experts. Il ne s'agit donc pas pour nous de comparer différentes représentations selon l'activité, le domaine, la structure, ou toute autre caractéristique à notre disposition. Compte tenu de notre objectif, les experts recrutés paraissent **suffisamment bien répartis dans toutes ces grandes catégories** pour pouvoir avancer que nos résultats ne sont pas biaisés par la surreprésentation de l'une ou l'autre de ces caractéristiques.

La procédure mis en place pour le recueil de données (cooptation entre experts, ergonomie, mode de passation de l'entretien, couplage questionnaire – entretien oral, etc.) nous a permis de garantir un bon niveau de compétence et un **taux très faible de non réponse** (0,1%).

La procédure d'échantillonnage « boule de neige » nous a permis d'enquêter sur une population dispersée et difficile à identifier. Néanmoins, le **processus de recrutement n'a pas été itéré de façon identique pour toutes les chaines**. En effet, plusieurs chaînes ont été initiées à des moments différents. Les dernières n'ont pas été explorées suffisamment rapidement pour pouvoir atteindre les 12 itérations du processus de génération de noms. Notre procédure d'échantillonnage ne nous permet donc pas de produire une **étude complète de la sociabilité**[933] (centralité, etc.) de notre échantillon. Cependant, nous le verrons, plusieurs éléments intéressants ont pu être relevés à partir de l'**analyse de la conformation du réseau** (longueur des chaines, points nodaux, ..).

A partir d'une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) des données collectées sur l'expérience (nombre de projets suivis, montants collectés, etc.), nous avons construit une **variable composite rendant compte de l'expertise** de ces experts. Cette variable confirme la **pertinence de l'auto évaluation** de leur expertise. Cette auto évaluation indique que les experts recrutés appartiennent aux quelques centaines ou milliers de personnes compétentes en France sur les questions de mécénat.

[932] D'un point de vue sociodémographique, la population étudiée est composée d'individus des deux genres (M56%, F44%), français (97%), de culture catholique (64% dont 25% croyant, 21% croyant pratiquant, et 41% non croyant), ayant suivi des études supérieures (89% ont un bac+5 ou plus) et un cursus dans l'économie et la gestion (dont 42% à titre principal) ou en communication (19%) voire en sciences politiques (15%). Il s'agit de personnes engagées : 94% sont impliquées au moins auprès d'une association, au sein de laquelle 55% sont bénévoles et 25% militants. S'ils devaient placer une somme d'argent, 46% choisiraient un investissement responsable. Ils sont connectés (72% appartiennent à au moins un réseau) et se revendiquent plutôt de gauche (36% contre 14% de droite).

[933] La sociabilité est l'« ensemble des relations qu'un individu (ou un groupe) entretient avec d'autres, compte tenu de la forme que prennent ces relations » (Degenne et Forsé 2004, p. 35). La sociabilité (Degenne et Forsé 2004, p. 36) peut être organisée ou spontanée (qui correspond à des réseaux dont l'organisation est constituée ou non constituée), collective (sociabilité s'appuyant sur la présence d'autres relations) ou individuelle (sociabilité strictement interpersonnelle), forte ou faible (on parle d' « intensité » de la sociabilité) et basée sur des relations électives (obligatoires) ou affinitaires.

Dans l'hypothèse où ces experts seraient quelques centaines (500 ?) ou quelques milliers (3000 ?) en France, les 118 experts interrogés correspondraient à une fourchette e**ntre 4 et 24%** de la population des personnes jugées compétentes par leurs pairs. Pour notre part, compte tenu de la connaissance du terrain acquise lors de notre pré-étude, il nous semble que la population des experts est de quelques centaines (500 ?)[934], et d'un millier au très grand maximum, notre **échantillon représenterait donc entre 12 et 24%** de la population des experts.

Chapitre 1 : Analyses des données quantitatives

1 Les étapes d'une démarche de fundraising jugées par les experts

Cette première partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des données recueillies par l'intermédiaire des questions fermées du questionnaire en ligne auto-administré.

1.1 Présentation des données recueillies

Les données principales sont issues des **8 jeux de rôle (Etapes 1 à 8)** élaborés à partir des données recueillies lors de notre pré-étude de terrain. Pour rappel, chaque jeu de rôle présente une situation-type rencontrée lors de l'élaboration d'un accord mécène, et propose de noter (de 0 à 10) **9 propositions correspondant chacune à une Cité.**

Les coefficients de corrélation calculés, 2 à 2, entre les 9 propositions d'une même étape, sont faibles (de 0 à 0.3 environ sur les données centrées-réduites)[935]. Cela indique que les réponses sont indépendantes entre elles et donc que **chaque proposition a bien été perçue comme faisant référence à une dimension spécifique** de la situation proposée dans l'étape concernée.

Le nombre de réponses retenu par étape varie entre 112[936] et 118 (il y a eu 118 interviews) pour 72 questions (8 jeux de rôle x 9 propositions à noter) soit **8496 données**.

Deux traitements ont été appliqués préalablement à l'analyse statistique :

- *Traitement des données incomplètes*

Pour chaque proposition des jeux de rôles, le curseur était initialement placé au milieu de l'échelle de Likert (position « neutre »). Nous avons observé que parfois, la personne ne cliquait pas sur le curseur. Dans ce cas aucune note n'est enregistrée. Nous avons considéré qu'il s'agissait en fait d'une réponse

[934] Pour étayer cette estimation voir notre présentation du marché du conseil (note 621, p. 192), qui indique quelque centaines de professionnels de l'accompagnement, auxquels il est possible d'ajouter autant d'institutionnels (2à 20 selon les régions, une centaine à Paris). Sur ces 600 personnes, peut-être 200 pourraient être sont expérimentées en mécénat d'entreprises. Les mécènes et les personnels associatifs vraiment impliqués, à titre personnel, avec maturité et sur le long cours dans des accords mécènes sont peut-être quelques centaines (300 ?). Pour une estimation personnelle nous invitons à consulter le nombre de membres des différentes associations (Admical, France générosité, CFF, FF, etc.) présentée p. 192.

[935] Par exemple, dans l'Etape 1, il s'agit des coefficients de corrélation calculés entre les propositions Vie1, Don1, Con1, Insp1, etc. Une dizaine de coefficients sur 648 (9x9x8=648) coefficients différents ont montré une valeur plus élevée, proches des 0,5. L'analyse du contenu des questions indique que ces (petites) corrélations sont souvent dues à l'usage de mots identiques au sein de propositions différentes (« développement », « projet », etc.). Ces proximités de terme semblent avoir déterminé des réponses proches.

[936] Certains jeux de rôle ont obtenu moins de réponse. Il s'agissait des 3 jeux de rôles se suivant en seconde moitié de questionnaire et présentés comme « facultatif »s. Selon notre interprétation, il s'agit probablement d'un problème d'ergonomie (la mise côte à côte de questions qui se ressemblent, peut laisser supposer à la personne qu'elle a déjà répondu à la question et qu'il s'agit d'un problème d'affichage, elle passe alors à la question suivante). Ces non-réponses peuvent aussi être liées à une certaine lassitude pour ce type de questions particulièrement longues.

prenant en compte l'emplacement affiché par le curseur. Puisque le curseur était bien placé, la personne ne prenait pas la peine de cliquer dessus. Ces réponses non notées ont donc été **complété par des « 5 »,** note correspondant à l'emplacement du curseur.

- *Centrage-réduction des données avec échelle de Likert*

Nos données ont même unité et même échelle. En effet il s'agit de notation d'une proposition sur une échelle de 0 à 10. Néanmoins, les **répondants ont utilisé des échelles différentes**. En effet chaque personne a une façon de noter qui lui est propre. Ainsi, sur une note de 0 à 10, certaines vont uniquement choisir des notes de 5 à 8, d'autres des notes de 0 à 10, d'autres encore des notes de 8 à 10 et laisser des propositions à 5 (emplacement du curseur avant notation)

Les questions « jeux de rôle » ayant la même présentation et se succédant dans le questionnaire, nous avons choisi de **centrer et réduire**[937] **les valeurs sur l'individu** et non pas sur chaque étape. Centrer-réduire de cette façon **supprime « l'effet sujet** » en enlevant la variation inter-individuelle tout en maintenant la variation intra-individuelle. Ainsi en ne centrant pas sur l'étape, nous gardons l'information sur des variations inter étapes pour un même individu. Nous considérons donc qu'une réponse notée « 10 » à l'étape 2 n'a pas la même signification qu'une réponse notée 8 à l'étape 3, même si ces deux valeurs sont les plus élevées de chacune de ces deux étapes.

Ce traitement n'a pas d'incidence sur les profils de variation ; et les valeurs des coefficients de corrélation entre variables centrées-réduites demeurent identiques à ce qu'elles étaient avant l'opération de centrage réduction.

1.2 Analyse des étapes prises individuellement

Afin de voir s'il est possible d'identifier **un unique système de justice** (une Cité) qui serait mobilisé à chaque étape pour juger de la légitimité d'une situation mécène, nous allons étudier chacune des 8 étapes individuellement.

Pour chaque étape nous avons réalisé un **tri à plat** et complété cette première analyse par une **Analyse en Composante Principale** (ACP) pour identifier plus précisément quelles propositions étaient associées, neutres ou opposées entre elles.

Pour le tri à plat, nous avons utilisé Excel. Pour nos analyses nous avons testé plusieurs codages. Nous avons *in fine* choisi de coder le classement de chaque proposition selon 4 niveaux : Cité classée « en premier », « en second », « en avant-dernier », ou « en dernier »). Ce choix nous a semblé pertinent pour faire ressortir 3 catégories de Cités

- les Cités faisant **consensus** pour être considérées comme étant **principalement impliquées** dans le jugement de la situation (classée en premier ou en second) ;
- Les Cités qui « comptent » **une fois le premier jugement porté** (TOTAL-T1-T2)[938] ;

[937] Nous rappelons que, si σ est l'écart-type et *m* la moyenne des valeurs d'une variable aléatoire, la valeur centrée-réduite de V est : V-m)/ σ

[938] Cette catégorie permet également d'avoir une indication sur la dispersion des données sur l'échelle. Une valeur négative indique que les Cités classées comme « les plus impliquées » et « les moins impliquées » sont en fait classées quasiment au même niveau et qu'il n'y a pas un fort consensus pour les distinguer. Une valeur faible (entre 0 et 20%) indique que, après le premier jugement porté, on peut considérer qu'il n'y a pas de jugement complémentaire portée sur la situation pour en juger la justesse. Une valeur forte (au-dessus de 20 à 25%, soit

- les Cités jugées **non impliquées ou impliquées négativement** (mais sans distinguer ces deux catégories[939]) : les Cités classées en dernier ou en avant dernier.

Nous avons gardé apparente la distinction entre 1er et 2nd puis avant-dernier et dernier, afin d'avoir une indication de la **force du consensus**. Cette information supplémentaire nous a été utile pour distinguer entre elles les Cités dans chacune des 3 catégories.

Dans chaque tableau présentant les résultats, les 2 valeurs les plus élevées de chaque ligne sont mises en surbrillance.

Pour les ACP nous avons utilisé le **logiciel « R »**, et notamment le package FactoMineR développé par François Husson, Sébastien Lê et Jérôme Pagès. Pour sa mise en œuvre, nous nous sommes appuyés sur leur guide pratique : *Analyse des données avec R* (2009) ainsi que sur le forum consacré à ce logiciel[940]. Les ACP ont été réalisées sur les données centrées réduites. Pour chaque étape, l'ACP a permis de révéler des associations positives ou négatives entre des Cités. Des associations positives (vecteurs dans le même sens) indiquent que, **dans la dimension étudiée (Dim 1 et 2, par défaut)**, les choix des experts sont projetés ensemble sur le plan vectoriel. Cette proximité indique que, dans cette dimension, les Cités concernées sont choisies par le même groupe d'experts. Une association négative (vecteurs opposés) indique, au contraire, que deux groupes d'experts s'opposent. Les analyses complémentaires (ACP sur une partie des vecteurs, étude de la force de la liaison, étude des dimensions 3 et 4, etc.) ne sont mentionnées que lorsqu'elles nous ont paru pertinentes.

Pour chacune des dix étapes, nous rappellerons la situation envisagée et les 9 propositions soumises aux experts. Chaque proposition sera désignée par le code qui est apposée devant elle (ex. : « Vie1 », signifie la proposition de l'étape 1 correspondant à la Cité de vie).

Nous verrons que l'analyse (Tri à plat et ACP) des 8 étapes est riche d'enseignement. Bien qu'à chaque fois différents, les éléments obtenus, pris dans leur ensemble, nous conduirons à distinguer la Cité du Don comme étant une Cité ayant une place particulière (souvent centrale) dans les étapes d'élaboration de l'accord mécène. Les ACP nous conduirons, quant à elles, à identifier différentes « tendances » chez les experts. Ainsi à chaque étape étudiée, plusieurs associations entre Cités seront mises en évidence. Lorsque cela sera possible (et jugé pertinent), nous mettrons en parallèle ces associations avec des analyses issues de notre pré-étude du terrain.

1.2.1 Etape 1

Question posée, et propositions à noter de 1 à 10, (précédées du nom des variables) :

Etape 1 : Le projet est présenté dans un document d'une page à destination d'un mécène potentiel. Si vous étiez un de ces mécènes, … : QUELS ELEMENTS SONT SUSCEPTIBLES DE RETENIR VOTRE ATTENTION ?

Vie1 > le développement attendu du projet, l'opportunité de le développer maintenant,
Don1 > la capacité du projet à favoriser un attachement entre les personnes, à un territoire, une cause, … ,
Con1 > l'inscription du projet dans des réseaux d'acteurs,
Insp1 > le caractère visionnaire / inspiré du projet d'intérêt général,

un cinquième à un quart des personnes interrogées) suggère que la situation mobilise deux niveaux de jugement : un premier et un second jugement. Dans ce cas nous proposerons une interprétation pour expliquer ce double niveau.

939 En effet, avec ce choix de codage nous perdons les informations indiquant que la Cité a été classée en dessous de la position « neutre » (5) sous l'échelle de Likert

940 http://forums.cirad.fr/logiciel-R/

Dom1 > l'inscription du projet dans une tradition, dans une histoire,
Opi1 > l'impact attendu du projet sur l'opinion publique, ou l'importance de sa couverture presse,
Civ1 > la capacité du projet à mobiliser des personnes /des collectifs (salariés, associations, etc.),
Marc1 > les atouts de ce projet par rapport à d'autres projets,
Indus1 > l'efficacité attendue du projet.

	Vie1	Don1	Con1	Insp1	Dom1	Opi1	Civ1	Marc1	Indus1	
TOTAL	118	118	118	118	118	118	118	118	118	
cité en 1er	19	26	8	44	5	18	20	20	40	
cité en secon	37	28	18	31	13	16	30	22	38	
T1	56	54	26	75	18	34	50	42	78	41%
	47%	46%	22%	64%	15%	29%	42%	36%	66%	
TOTAL-T2-T1	***21***	***36***	***37***	***21***	***22***	***32***	***45***	***30***	***20***	25%
	35%	24%	47%	19%	66%	44%	19%	39%	17%	
cité en avant-dernier	24	23	32	12	24	25	16	24	14	
cité en dernier	17	5	23	10	54	27	7	22	6	
T2	41	28	55	22	78	52	23	46	20	34%

Figure 69 : Réponses, Etape 1

Les propositions correspondant à la Cité inspirée (Insp1, 75 réponses classées en premier ou en second dont 44 en premier) et à la Cité industrielle (Indus1, 78 réponses dont 40 en premier et 38 en second, soit 66% des réponses) font consensus. Elles arrivent en premier, ce qui semble indiquer que **l'efficacité et le caractère visionnaire du projet sont le mode de jugement jugé le plus légitime à la 1ère étape (élaboration du projet)** de la construction de l'accord.

Les Cités de la Vie, du Don et Civique sont classées en second par la majorité des répondants. Cela semble indiquer que, **au-delà de l'efficacité et de la vision**[941]**, c'est la capacité à créer un attachement, à mobiliser et son potentiel de développement qui compte** pour nos 118 experts.

Les Cités Connexionniste (Con1) et Domestique (Dom1) sont classées en dernier. L'inscription du projet dans une tradition ou une histoire semble donc jugée peu pertinente. L'importance de l'impact sur l'opinion publique (Opi1) et les atouts du projet (Marc1) ne font pas consensus entre les experts à cette 1ère Etape.

L'éventuelle comparaison à d'autres projets n'est pas un critère qui fait consensus.

[941] Les valeurs choisies à l'Etape 1 sont peu dispersées (cercle bleu sur la Figure 69): les Cités classées en seconde catégorie (TOTAL-T1-T2) représentent un quart des réponses (25%, soit le maximum observé dans les 8 étapes). Cela indique que la dispersion sur l'échelle des classements est plus étendue que dans les autres situations proposées. Les Cités Vie1, Don1 et Civ1, bien que mobilisées dans un second niveau de jugement, sont donc reconnues comme étant néanmoins particulièrement importantes. (Voir note 939, p.307).

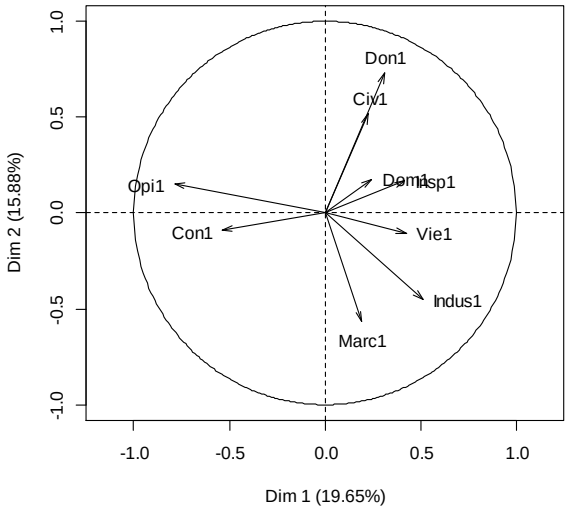

Figure 70 : ACP Etape 1

L'analyse en composante principale (ACP) des propositions de l'Etape 1 montre que les personnes ayant choisi les Cités Inspirée (Insp1) et Industrielle (Indus1), mais aussi Vie, Civique et Don s'opposent à celles ayant choisi Opinion et Connexionniste (axe1), et montre que celles ayant choisi les Cités Marchande et Industrielle s'opposent à celles ayant privilégié les Cités Civique et Don.

Cette opposition semble indiquer que, dans le document présentant un projet, il y a **deux façons d'apprécier un projet** : 1/ par ses **qualités intrinsèques** ou 2/ par ses **retombées** en terme de réseau et opinion publique ; et que l'appréciation des qualités intrinsèques d'un projet se fait soit par une **analyse de ses forces et faiblesses** (importance de la Cité marchande dans l'axe 2 négatif), soit par une analyse de sa **capacité à lier les personnes entre elles**.

1.2.2 Etape 2

Etape 2 : Un rendez-vous est sollicité par un responsable d'une organisation d'intérêt général auprès d'un chef d'entreprise Vous êtes ce chef d'entreprise. Quels titres professionnels vous paraissent les plus à même de légitimer la démarche de votre interlocuteur? TITRE FAISANT REFERENCE ...

Vie2	... au développement de la structure (ex. : responsable développement),
Don2	... au suivi de la relation avec la structure (ex. : responsable relations externes, resp. relation avec les mécènes),
Con2	... à l'animation de partenariats (ex. : responsable partenariats),
Insp2	... à la créativité (/ l'innovation) de la structure (ex. : responsable nouveaux projets, resp. prospective),
Dom2	... à une position honorifique (ex. : attaché(e) à la présidence chargé(e) de …),
Opi2	... à la communication (ex. : responsable communication),
Civ2	... à une position politique (ex. : vice-président(e) chargé(e) de...),
Marc2	... aux projets (/ causes) soutenus de la structure (ex. : responsable projets, resp. programmes),
Indus2	... à la fonction opérationnelle de collecte de fonds (ex. : responsable fundraising).

	Vie2	Don2	Con2	Insp2	Dom2	Opi2	Civ2	Marc2	Indus2	
TOTAL	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
cité en 1er	21	18	24	17	15	3	44	36	13	
cité en seco	54	26	32	24	17	12	23	22	32	
	75	44	56	41	32	15	67	58	45	43%
	67%	39%	50%	37%	29%	13%	60%	52%	40%	
TOTAL-T2-T1	*6*	*22*	*28*	*24*	*11*	*17*	*4*	*24*	*10*	14%
	28%	41%	25%	42%	62%	71%	37%	27%	51%	
té en avant-dernier	18	31	18	30	29	26	18	15	33	
cité en dernier	13	15	10	17	40	54	23	15	24	
	31	46	28	47	69	80	41	30	57	43%

Figure 71 : Réponses, Etape 2

Lors du rendez-vous, le chef d'entreprises est jugé s'attendre plutôt à recevoir une personne **chargée du développement** ou un **représentant « élu »** de l'OIG (le président de l'association par exemple). En second lieu[942], la personne jugée la plus légitime est une personne chargée des partenariats ou des projets. Les représentants honorifiques et surtout ceux liés à la communication sont plutôt jugés inadéquats ou perçus négativement (illégitimes) pour représenter l'OIG. L'OIG ne doit donc pas être dans le faux semblant ou la recherche d'un faire-valoir, elle n'est **pas attendue sur le terrain de l'image**. La dimension « relationnelle », l'« innovation », ou encore, une focalisation sur le « projet » ont leurs *afficionados,* mais elles ne sont pas jugées les plus pertinentes par la majorité des experts interrogés

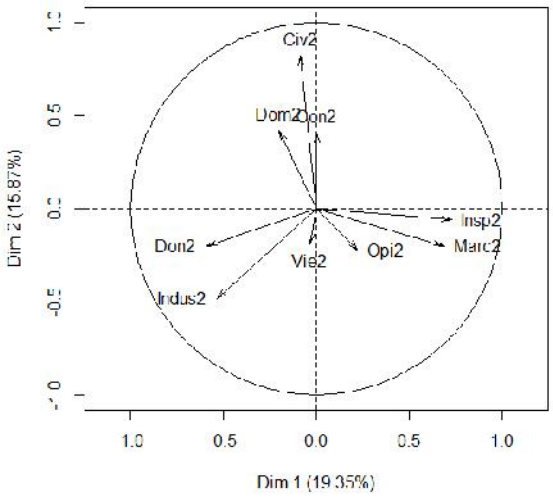

Figure 72 : ACP Etape 2

L'ACP de l'étape 2, mise en perspective avec le contenu des propositions, montre que les personnes experts sensibles à l'innovation, à la créativité et aux projets (la « singularité » : 1er groupe) s'opposent à celles attentives au relationnel et à l'opérationnel (le « pratique » ou l' « opérationnel » : 2nd groupe). Un 3ème groupe indépendant des deux premiers semble plutôt être sensible à la dimension

[942] L'échelle est un peu plus resserrée que dans les autres étapes (14%, soit le minimum des 8 étapes), ce qui indique des **positions moins tranchées** (sur le titre qui convient, ou ne convient pas, au représentant de l'OIG) que dans les autres situations proposées (voir note 939, p.307).

institutionnelle de l'OIG (position honorifique, élective ou partenariale). Le développement (Vie2) et la communication (Opi2) forment un 4ème et 5ème groupe indépendants.

Il est intéressant de noter par ailleurs que le terme de « **Responsable fundraising »** (Indus2) **est spécifiquement associé à la Cité du Don** (Don2, représenté ici par une référence à la « **relation** » entre OIG et organisation mécène). Le **projet**, quant à lui, semble associé à la dimension « créativité et innovation » (Resp. nouveaux projets, Insp2) et « programme » (Resp. programme, Marc2). Ces deux dimensions (relation et projet) vont dans le sens du développement de la structure (Vie2) et s'oppose *à* la **dimension représentative** de l'OIG (« vice-président, chargé de … », Civ2), honorifique (Dom2), qui apparait lié aux partenariats (Con2). Cette opposition entre développement (Vie2, associé au projet et à la relation) et représentation (Civ2 et Con2) suggère que le mécène ayant une approche « juste » de la situation devrait **associer le partenariat à la dimension politique honorifique de l'OIG,** tandis que **les projets devraient être d'avantages associés à la capacité relationnelle** de l'OIG.

Au final, l'Etape 2 n'a pas donné des résultats très tranchés (cf. note 942), probablement selon nous parce que les experts se sont plus référés aux exemples donnés pour illustrer chaque proposition qu'à la description de la situation en elle-même.

5 ensembles de titre indépendants entre eux ont pu être distingués. Les titres de « Responsable du développement » ou de « Président » sont les plus souvent choisis. Ils correspondent de fait aux **usages que nous avons observés sur le terrain**. A l'opposé la référence à la communication semble **plébiscitée par peu d'experts** alors qu'elle est pourtant souvent mise en avant sur le terrain.

L'ACP révèle par ailleurs une opposition entre projet/lien et représentation/partenariat. Dans cette opposition, le « projet » (représenté par Indus2, marc2 et Insp2) est associé au « lien » (représenté par la « relation » et associé à la cité du don). Cette première association illustre nos analyses concernant l'association entre projet et chaine de « dons contre légitimité ». Elle représenterait la **relation de don**. A l'opposé, la « représentation » (Civ2) associée aux « partenariats » (Con2) nous semble illustrer les problématiques tournant autour de la « relation partenariale » (p. 243) et l'accès au capital d'engagement de l'OIG. Cette seconde association nous semble représenter la **relation partenariale** identifiée dans l'accord mécène.

1.2.3 Etape 3

Etape 3 : Si vous étiez une personne relais ("ambassadeur/drice" de la cause, ami(e) d'un mécène, ...), sollicitée pour présenter un projet d'intérêt général auprès d'un mécène. Notez les éléments suivants selon leur CAPACITE A MOBILISER VOTRE ENGAGEMENT.

Vie3	> ce projet d'intérêt général participe à votre développement /épanouissement personnel (ego, estime de soi, ...),
Don3	> ce projet vous correspond, vous vous sentez lié(e) à ce projet d'intérêt général ou à ses bénéficiaires, ce projet fait sens,
Con3	> ce projet d'intérêt général est bon pour votre réseau personnel ou professionnel,
Insp3	> ce projet d'intérêt général vous inspire ou mobilise votre imagination / votre créativité,
Dom3	> ce projet d'intérêt général fait appel à votre sens du devoir,
Opi3	> ce projet d'intérêt général va donner une bonne image de vous auprès de vos proches (intimes ou professionnels),
Civ3	> ce projet d'intérêt général participe de votre engagement collectif (citoyen / communautaire, ...),
Marc3	> ce projet d'intérêt général vous différencie d'autres personnes avec lesquelles vous vous sentez en concurrence (personnellement ou professionnellement),
Indus3	> vous êtes un expert de ce sujet, parmi les personnes les plus légitimes pour parler de ce projet d'intérêt général.

	Vie3	Don3	Con3	Insp3	Dom3	Opi3	Civ3	Marc3	Indus3	
TOTAL	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
cité en 1er	12	72	6	35	4	8	21	2	27	
cité en seco	34	24	21	26	14	7	33	9	32	
	46	96	27	61	18	15	54	11	59	38%
	41%	86%	24%	54%	16%	13%	48%	10%	53%	
TOTAL-T2-T1	*27*	*8*	*36*	*34*	*23*	*18*	*32*	*21*	*22*	*22%*
	35%	7%	44%	15%	63%	71%	23%	71%	28%	
té en avant-dernier	24	6	26	9	25	29	19	32	17	
cité en dernier	15	2	23	8	46	50	7	48	14	
	39	8	49	17	71	79	26	80	31	40%

Figure 73 : Réponses, Etape 3

Pour mobiliser un intermédiaire, l'amener à s'engager et représenter un projet d'OIG auprès d'un mécène, c'est clairement (**86% pour Don3**, soit près de 9 personnes sur 10) le **lien avec le projet** et le **sens de celui-ci** qui sont jugés les plus légitimes. On retrouve ensuite l'idée d'un projet qui « inspire » (Insp3), ce qui est une formulation proche de « faire sens », puis la cohérence avec un engagement collectif personnel (Civ3, 54%) ou la recherche d'un épanouissement personnel (Vie3, 46%), voire qui correspond à des compétences spécifiques de la personne (Indus3, 59%). Par contre la recherche d'une bonne image (Opi3), d'une valorisation auprès des autres (Marc3)[943] ou le sens du devoir (Dom3) sont jugés inintéressants ou illégitimes par les 2/3 des personnes interrogées. Ainsi, être ambassadeur semble donc plus être un **choix intime, visant une inscription dans une vérité personnelle** qu'un choix dicté par l'entourage personnel ou professionnel. A mi-chemin entre dimension intime et interpersonnelle, la dimension réseau (Con3) semble une motivation légitime, mais sans plus.

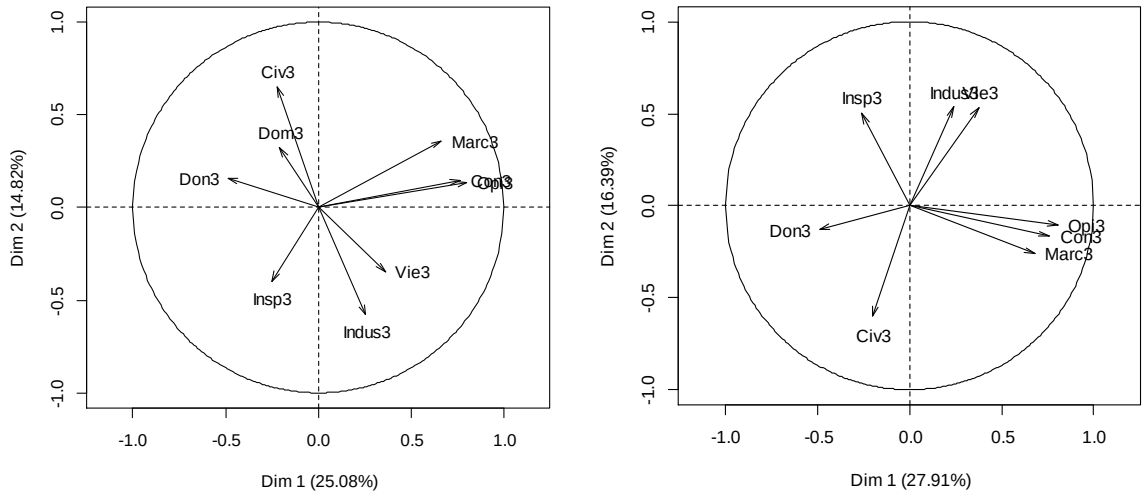

Figure 74 : ACP Etape 3 (et Etape 3 sans Dom3)

L'étude de l'ACP de l'étape 3 **sans** Dom3 (le « devoir ») montre clairement l'opposition entre ceux qui privilégient la dimension **interpersonnelle** (représentée ici par les Cités Marchande, Opinion et Connexionniste) et la dimension **intime**, en particulier le « sens » donné au projet. Cette **opposition**

[943] Opi3 et Con3 ont par ailleurs un coefficient de corrélation de 0.48, et Opi3 et Marc3 de 0.47, ce qui est faible mais de 50% supérieur au maximum observé pour les autres réponses (de 0 à 0,3 environ) ce qui semble indiquer que ces deux couples de propositions ont peut-être été interprétés de la même manière. (NB : le coefficient est de 0.35 entre Con3 et Marc3).

est particulièrement pertinente puisque, sur ce plan, l'axe1 explique près de 28% du choix des experts. L'Axe 2 confirme cette opposition entre une attention tournée vers les autres (Civ3), ou vers soi (Insp. 3, Indus3, Vie3). Le développement personnel (Vie3) et les capacités personnelles (Indus3) semblent particulièrement proches. Ces deux propositions contribuent à l'axe 1 dont elles constituent une variante, par rapport aux vecteurs Opi Con Marc. L'axe 1 positif nous semble ainsi correspondre à une vision utilitaire du mécénat s'opposant à l'approche intime, sensible (Don3 et Insp3), voir collective (Civ3) de celui-ci (axe1 négatif).

1.2.4 Etape 4

Etape 4 : le projet est présenté à un chef d'entreprise Si vous étiez ce chef d'entreprise, ... Notez les éléments suivants, selon leur capacité à retenir VOTRE intérêt et à vous impliquer, Selon vous, CE DON DEVRAIT ...

Vie4 ... concourir au développement / à la dynamique générale / à l'évolution de l'entreprise,
Don4 ... ancrer l'identité / la personnalité de l'entreprise, développer le sentiment d'appartenance,
Con4 ... être utile pour développer les réseaux de l'entreprise,
Insp4 ... correspondre à votre projet de développement pour l'entreprise,
Dom4 ... correspondre à l'histoire ou aux traditions de l'entreprise
Opi4 ... être utile pour faire connaitre l'entreprise et donner une bonne opinion d'elle,
Civ4 ... contribuer à l'adhésion collective à l'entreprise, mobiliser les équipes,
Marc4 ... être utile pour se démarquer de la concurrence,
Indus4 ... être optimisé selon les capacités de l'entreprise, les avantages fiscaux attendus et les besoins précis du bénéficiaire.

	Vie4	Don4	Con4	Insp4	Dom4	Opi4	Civ4	Marc4	Indus4	
TOTAL	118	118	118	118	118	118	118	118	118	
cité en 1er	25	48	12	31	16	36	44	10	12	
cité en seco	33	29	27	26	22	33	40	13	18	
	58	77	39	57	38	69	84	23	30	45%
	49%	65%	33%	48%	32%	58%	71%	19%	25%	
TOTAL-T2-T1	*23*	*20*	*23*	*22*	*24*	*20*	*18*	*17*	*24*	18%
	31%	18%	47%	33%	47%	25%	14%	66%	54%	
té en avant-dernier	22	13	31	28	23	18	12	42	31	
cité en dernier	15	8	25	11	33	11	4	36	33	
	37	21	56	39	56	29	16	78	64	37%

Figure 75 : Réponses, Etape 4

Lors de la présentation du projet de l'OIG au chef d'entreprise, **c'est avant tout l'adhésion collective** (Civ4 : 84%), **l'ancrage de l'identité de l'entreprise (**Don4, 77% dont 48% cité en premier) qui seront jugés. La capacité du projet à **faire connaitre** l'entreprise (Opi4, 69%, dont 36% en premier) et à contribuer à son **développement** (Insp4, 57% et Vie4, 58%) seront également évalués.

A contrario, la recherche d'un avantage concurrentiel (Marc4) ou d'une optimisation (Indus4) ne semble ne pas rentrer en ligne de compte. Peut-être, parce qu'à ce stade, il est encore **trop tôt** pour voir le projet sous cet angle. Dom4 (traditions) et Con4 (réseaux) ne font pas consensus.

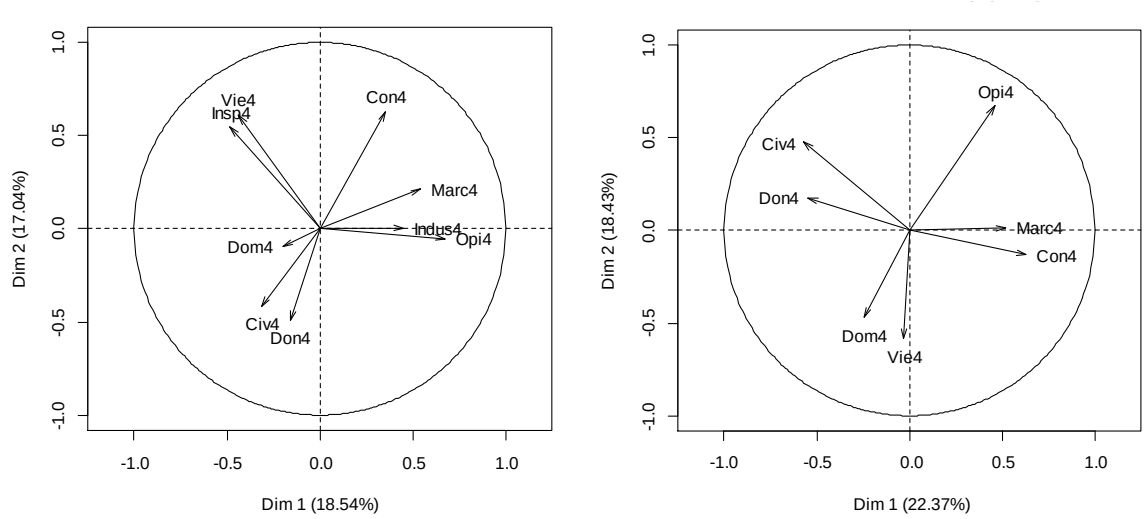

Figure 76 : ACP Etape 4 (et Etape 4 sans Insp4 et Indus4)

Les modes de jugement Indus4 et Opi4 sont associés dans la dimension 1. **Optimiser le don d'une entreprise serait donc assimilé à faire connaitre l'entreprise**. Dans ce plan, Vie4 et Insp4 semblent quant à eux représenter **tout deux** le développement de l'entreprise. Il est donc possible de **diminuer** le nombre de variables en enlevant de l'ACP Insp4 et Indus4. Cette ACP simplifiée montre que deux grandes tendances s'expriment chez les personnes interviewées : **l'avantage concurrentiel** (Marc4 et Con4 qui, bien que peu mis en avant, semblent très mobilisateurs, puisque ayant la plus grande contribution à l'axe1) s'oppose à la **recherche d'une identité et d'une cohésion collective** (Civ4 et Don4). Nous retrouvons ici encore la **relation de don** s'opposant à la **relation partenariale** (cf. Etape 2). Le second axe (d'une capacité explicative sensiblement plus petite que l'axe 1) oppose la recherche d'une dimension **interne** (Dom4 et Vie4) à la recherche d'une projection de l'image de l'entreprise vers les salariés (Civ) et surtout l'**extérieur** (Opi4).

1.2.5 Etape 5

Etape 5 : le projet de don est en négociation. Vous êtes un membre non-dirigeant de l'entreprise (salarié, actionnaire minoritaire, ...). vous êtes amené à juger de la légitimité de ce projet en interne. Selon vous, UN ACCORD de mécénat DEVRAIT METTRE EN AVANT … …

Vie5 ... la dynamique apportée par ce projet au développement de l'entreprise,
Don5 ... la cohérence de ce projet avec les acteurs, le savoir-faire et l'environnement de l'entreprise,
Con5 ... le développement des réseaux de l'entreprise : accès à un club VIP, rencontre d'institutionnels, etc.,
Insp5 ... l'originalité et le côté "inspiré"(/visionnaire) de la démarche de mécénat,
Dom5 ... l'histoire et les traditions de l'entreprise,
Opi5 ... les retombées presse attendues,
Civ5 ... la participation à un projet collectif,
Marc5 ... la spécificité, l'unicité, la plus grande valeur de ce projet par rapport à un autre,
Indus5 ... la qualité du partenariat, son intégration à l'entreprise (apports mutuels, avantages fiscaux, logistique, etc.),

	Vie5	Don5	Con5	Insp5	Dom5	Opi5	Civ5	Marc5	Indus5	
TOTAL	113	113	113	113	113	113	113	113	113	
cité en 1er	18	43	6	25	7	8	32	20	35	
cité en seco	37	39	20	32	24	17	23	17	22	
	55	82	26	57	31	25	55	37	57	42%
	49%	73%	23%	50%	27%	22%	49%	33%	50%	
TOTAL-T2-T1	*24*	*13*	*21*	*22*	*20*	*20*	*20*	*27*	*21*	18%
	30%	16%	58%	30%	55%	60%	34%	43%	31%	
té en avant-dernier	18	13	30	15	24	31	17	23	25	
cité en dernier	16	5	36	19	38	37	21	26	10	
	34	18	66	34	62	68	38	49	35	40%

Figure 77 : Réponses, Etape 5

Lors de la communication du projet au sein de l'entreprise, c'est avant tout sa **cohérence** avec l'entreprise qui est jugée (**Don5** : plus de 8 personnes sur 10). Ensuite viennent, à égalité, sa qualité (Indus5), son coté visionnaire (Insp5), sa dimension collective (Civ5), et *in fine,* sa contribution au développement de l'entreprise (Vie5). Ces 5 choix suggèrent que c'est la « qualité » de **la décision** qui est évaluée. **L'environnement** (opinion, réseaux, partenaires) est jugé secondaire par près de 6 personnes sur 10.

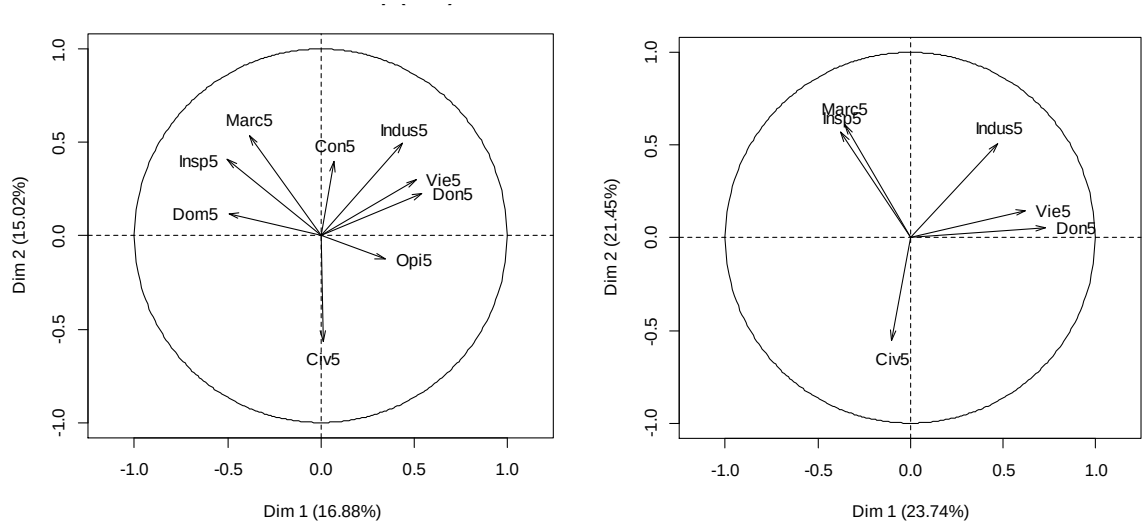

Figure 78 : ACP Etape 5 (et Etape 5 sans Dom5, Con5 et Opi5)

Si on élimine les propositions jugées les moins pertinentes par les personnes interrogées, on constate que, dans l'ACP sans Dom5, Con5 et Opi5, les 3 grandes tendances sont bien visibles (axes à peu près équivalents)

Au final, nous retenons 3 groupes : 1/ les personnes attentives à la **cohérence**, l'intégration et la dynamique du projet pour l'entreprise (Don5, Vie5, Indus5) ; 2/ celles qui cherchent avant tout à évaluer dans le projet ce qui le **distingue** (Marc5) notamment par sa portée symbolique (visionnaire, tradition : Insp5 et Dom5) ; 3/ un troisième groupe s'attache à évaluer la dimension participative et **collective** du projet (Civ5).

1.2.6 Etape 6

Etape 6 : Une convention de mécénat doit être signée. Un événement est organisé à cette occasion. Vous êtes un observateur invité. Quelles devraient être, selon vous, les principales caractéristiques de cet événement? UN EVENEMENT ...

Vie6 ... qui met en avant le développement de l'entreprise et sa vitalité,
Don6 ... authentique, vrai, favorisant la création ou le développement de liens durables,
Con6 ... favorable aux rencontres (salariés, clients, fournisseurs, institutionnels, actionnaires, riverains et relations, ..), permettant de créer de nouvelles connexions
Insp. 6 ... d'exception,
Dom6 ... solennel,
Opi6 .... bien couvert par la presse,
Civ6 ... favorisant l'adhésion collective autour du projet,
Marc6 ... comparable (ou supérieur!) à ceux organisés par d'autres mécènes,
Indus6 ... parfaitement organisé.

	Vie6	Don6	Con6	Insp6	Dom6	Opi6	Civ6	Marc6	Indus6	
TOTAL	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
cité en 1er	15	48	46	2	5	13	37	5	35	
cité en seco	28	31	30	8	5	22	36	12	26	
	43	79	76	10	10	35	73	17	61	40%
	38%	71%	68%	9%	9%	31%	65%	15%	54%	
TOTAL-T2-T1	*45*	*13*	*15*	*18*	*18*	*28*	*19*	*21*	*26*	20%
	21%	18%	19%	75%	75%	44%	18%	66%	22%	
ité en avant-dernier	10	14	16	29	22	31	12	35	12	
cité en dernier	14	6	5	55	62	18	8	39	13	
	24	20	21	84	84	49	20	74	25	40%

Figure 79 : Réponses, Etape 6

A l'occasion d'un événement organisé pour acter de la signature de l'accord, c'est l'authenticité (Don6) et la capacité de l'accord à créer des liens (Con6) qui est évalué, puis sa capacité à créer une adhésion collective (Civ6). L'organisation de l'évènement (Indus6) arrive en second. L'utilité du mécénat pour le développement de l'entreprise, et l'importance de sa couverture presse, à ce stade en tout cas, ne font pas consensus. La dimension apparente de l'évènement (exceptionnel, solennel, supérieur à d'autres événements : Insp6, Dom6 et Marc6) n'a pas d'importance pour près de 8 personnes sur 10.

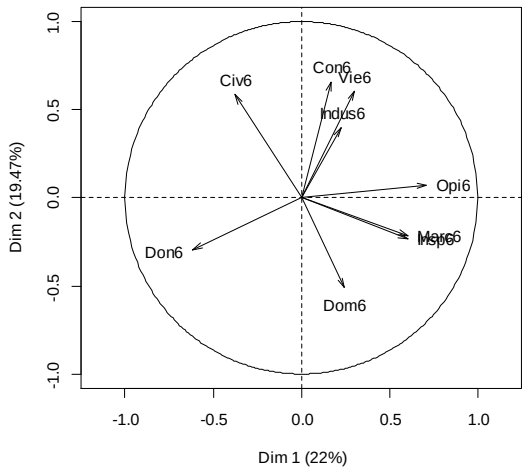

Figure 80 : ACP Etape 6

L'ACP de l'étape 6 montre que le jugement de l'authenticité de l'événement **s'oppose** très clairement à sa mise en scène (événement d'exception, couverture presse) et ne supporte pas la mise en comparaison. C'est « l'un ou l'autre ». L'authenticité semble également **s'opposer** à la dimension « préparée » de l'événement (bien organisé, favorable aux connexions, et mettant en avant le développement de l''entreprise). Enfin, nous notons qu'un événement solennel semble **s'opposer** à sa capacité à rassembler des collectifs. Depuis le début de nos analyses les ACP de chaque étape révèlent des oppositions. Celles-ci sont cependant à chaque fois différentes et très conjoncturelles (propre à la situation proposée). Aussi, c'est *in fine* avant tout **l'existence d'une opposition entre Cités qu'il nous parait pertinent de noter**.

1.2.7 Etape 7

Etape 7 : Le projet a commencé, une première phase se termine. Il fait l'objet d'un compte rendu de l'utilisation des dons. Vous avez soutenu ce projet et un rapport vous est présenté. Quel est, selon vous, le rapport idéal ? UN RAPPORT QUI MET EN AVANT ...

Vie7 ... l'avancement du projet, son développement,
Don7 ... le sens de l'engagement de l'entreprise, qui ancre son action dans la Société (illustré, par ex., par des témoignages des bénéficiaires),
Con7 ... le nombre et la diversité des personnes impliquées dans le projet,
Insp7 ... l'originalité du projet,
Dom7 ... le savoir-être de l'organisation qui porte le projet (relations avec le mécène, compte rendus, ...),
Opi7 ... les retombées presse et la notoriété du projet,
Civ7 ... l'adhésion collective (interne ou externe) suscitée par le projet,
Marc7 ... la comparaison à des projets similaires,
Indus7 ... les données objectives et chiffrées.

	Vie7	Don7	Con7	Insp7	Dom7	Opi7	Civ7	Marc7	Indus7	
TOTAL	118	118	118	118	118	118	118	118	118	
cité en 1er	53	32	14	14	28	15	24	1	53	
cité en seco	35	25	21	19	32	27	28	8	32	
	88	57	35	33	60	42	52	9	85	43%
	75%	48%	30%	28%	51%	36%	44%	8%	72%	
TOTAL-T2-T1	*8*	*34*	*26*	*23*	*20*	*21*	*32*	*6*	*12*	17%
	19%	23%	48%	53%	32%	47%	29%	87%	18%	
cité en avant-dernier	14	19	33	37	22	34	21	28	15	
cité en dernier	8	8	24	25	16	21	13	75	6	
	22	27	57	62	38	55	34	103	21	39%

Figure 81 : Réponses, Etape 7

Lors d'un premier bilan, le mécène serait surtout sensible au fait que le rapport mette en avant des **données objectives sur l'avancement du projet**[944]. Il évalue aussi **la qualité du rapport avec l'OIG**. Cette première analyse peut néanmoins être biaisée par le choix du dispositif (un rapport) qui appartient probablement déjà, pour beaucoup, au Monde industriel. **La mise en avant du sens de l'engagement de l'entreprise, l'adhésion collective qu'il a suscité apparaissent en second**, puis enfin les retombées presse et les contacts pris. Il n'est en tout cas plus temps de parler de l'originalité du projet et de le comparer à d'autres.

[944] Les données réponses associées à ces propositions sont un peu plus liées que les autres (coefficient de corrélation Vie7-Indus7 = 0.39)

Compte tenu du principe de saturation (cf. étape précédente), nous n'avons pas mené d'ACP sur cette étape.

1.2.8 Etape 8

Etape 8, Le projet (ou une de ses premières étapes) est fini. Vous êtes mécène et êtes sollicité à nouveau pour soutenir ce projet. Quels sont les éléments les plus importants pour que vous restiez fidèle à ce projet? VOUS ETES TRES SATISFAIT CAR ...

Vie8 ... vous avez le sentiment que ce projet a créé une dynamique favorable au développement de l'entreprise,
Don8 ... vous avez le sentiment que votre geste a eu du sens, en lien avec votre identité,
Con8 ... vous pensez que ce projet a été bénéfique pour votre réseau relationnel et/ou celui de l'entreprise,
Insp8 ... ce projet a été une révélation pour vous, il vous a inspiré et passionné,
Dom8 ... vous avez le sentiment que votre geste a été reconnu,
Opi8 ... ce projet a donné une bonne image de votre entreprise et/ou de vous,
Civ8 ... votre soutien à ce projet a permis de mobiliser de nombreuses personnes et de fédérer une communauté,
Marc8 ... ce projet vous a permis de vous démarquer de la concurrence,
Indus8 ... les comptes rendus et bilans chiffrés et expertisés ont démontré le bon usage de votre soutien.

	Vie8	Don8	Con8	Insp8	Dom8	Opi8	Civ8	Marc8	Indus8	
TOTAL	117	117	117	117	117	117	117	117	117	
cité en 1er	20	63	12	23	19	21	17	2	38	
cité en seco	35	24	17	24	26	31	34	19	29	
	55	87	29	47	45	52	51	21	67	43%
	47%	74%	25%	40%	38%	44%	44%	18%	57%	
TOTAL-T2-T1	*21*	*15*	*21*	*15*	*18*	*27*	*19*	*5*	*21*	15%
	35%	13%	57%	47%	46%	32%	40%	78%	25%	
cité en avant-dernier	32	7	42	26	24	24	26	30	16	
cité en dernier	9	8	25	29	30	14	21	61	13	
	41	15	67	55	54	38	47	91	29	42%

Figure 82 : Réponses, Etape 8

A l'heure du bilan, ce sont **le lien et le sens que le projet a pour le mécène à titre personnel** (jugement intime) qui semblent être les éléments principaux (pour plus de 7 personnes sur 10). Ce sont ensuite des données prouvant le bon usage du soutien, puis viennent les bilans pour l'entreprise (en développement et en image) et au niveau social. La justification vient donc en second.

La révélation à titre individuel ne semble pas neutre. Elle est importante pour certains et pas pour d'autres. La dimension « réseautage » et concurrence est très secondaire pour près de 6 et 8 personnes sur 10. Le mécénat ne semble donc pas apporter avant tout cette dimension.

Compte tenu du principe de saturation (cf. ci-dessus), nous n'avons pas mené d'ACP pour cette étape.

1.3 Conclusion du tri à plat et des ACP

Les coefficients de corrélations et ACP réalisés[945] confirment que les 9 Cités sont bien des systèmes de justice indépendants entre eux. Elles apportent chacune une part spécifique d'information équivalente[946] à celle apportée par les autres Cités pour expliquer les choix des experts. Ainsi les 9 Cités

[945] Lorsqu'un coefficient de corrélation était plus élevé (cf. note 935) nous avons analysé finement les termes constituant les situations proposées et complété cette analyse par des ACP pour interpréter la liaison. Compte tenu de leur longueur et de leur manque d'intérêt pour nos propos, ces analyses sont conservées uniquement dans nos archives.

[946] A ce stade de notre analyse, aucune Cité ne se distingue clairement par sa contribution sur les axes principaux.

ont été utiles, sur le terrain, pour caractériser le jugement des experts. **L'opérationnalisation de la Théorie de la Justification par le biais des jeux de rôle serait donc bien une méthodologie pertinente.**

Les deux nouvelles Cités proposées (Don et Vie) apportent par ailleurs bien une **information unique et nouvelle** par rapport aux 7 Cités précédemment décrites. Le type de jugement représenté par la **Cité du Don** (authenticité, ancrage, lien, cohérence, etc.) apparait même très souvent plébiscité. Cela montre **la pertinence de notre choix** compte tenu de notre champ de recherche. La **Cité de la vie** recueille aussi de nombreux suffrages et semble également avoir toute sa place aux côtés des autres Cités pour analyser notre terrain d'étude. Ces résultats **valident donc l'existence de ces deux Cités** et légitiment leurs usages dans notre champ de recherche.

Pour chaque étape de la construction de l'accord, nous avons identifié un ou deux types de jugement « **faisant consensus** ».

Figure 83 : Rrécapitulatif des Cités mobilisées à chacune des 8 étapes.

La **Cité du don** semble reconnue comme un système de justice ayant une place **majeure pour juger de la légitimité** d'une situation mécène. Cette Cité est d'autant-plus mise en avant que la situation proposée a une résonnance intime (Etape 3 et 8 : autour de 90 % de plébiscites), elle semble devoir par contre composer avec d'autres considérations lorsque l'entreprise est plus directement évoquée (Etape 4,5,6 : autour de 80% de plébiscites).

Etapes :	1	2	3	4	5	6	7	8
%	54	44	96	77	82	79	57	87
Dont en 1er (rang)	26(3)	18(5)	72(1)	48(1)	43(1)	48(1)	32(3)	63(1)

1. Capacité du projet à favoriser un attachement entre les personnes, à un territoire, une cause.
2. Titre faisant ref, au suivi de la relation avec la structure (resp; relations externes, resp, relation avec les mécènes).
3. Ce projet vous correspond, vous vous sentez lié(e) à ce projet d'intérêt général ou à ses bénéficiaires, ce projet fait sens.
4. Ancrer l'identité / la personnalité de l'entreprise, développer le sentiment d'appartenance.
5. Cohérence de ce projet avec les acteurs, le savoir-faire et l'environnement de l'entreprise.
6. Projet authentique, vrai, favorisant la création ou le développement de liens durables.
7. Bilan mettant en avant le sens de l'engagement de l'entreprise, qui ancre son action dans la société (illustré, par ex., par des témoignages des bénéficiaires).
8. Vous avez le sentiment que votre geste a eu du sens, en lien avec votre identité.

Figure 84 : Détails du tri à plat concernant la Cité du don.

D'autres Cités semblent cependant importantes et la Cité du don n'est **pas le seul mode de coordination** plébiscité par les experts.

Ainsi il est possible que les situations influent sur le choix des Cités choisies. Pour voir s'il est possible de regrouper des étapes qui seraient coordonnées par un même système de justice, nous avons réalisé une ACP sur les étapes en faisant la moyenne des données centrées réduites de chaque étape[947].

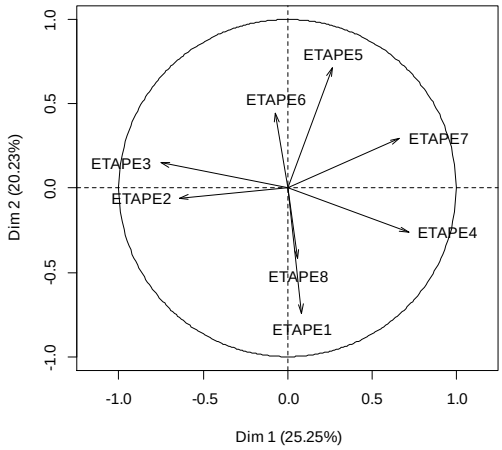

Figure 85 : ACP des Etapes

Cette ACP suggère qu'il existe **4 groupes d'étapes indépendantes** 2 à 2 dans ce plan. Les étapes 4 et 7 semblent pouvoir être rapprochées et opposées aux étapes 2 et 3. Quant à elles, les étapes 1 et 8 s'opposent aux étapes 5 et 6. Les **étapes 4 et 7** portent sur la présentation du projet et un bilan d'étape. Dans le deux cas, c'est le chef d'entreprise qui est concerné. Les **étapes 2 et 3** abordent le fundraising sous l'angle de la question des représentants du projet : quel est le représentant le plus légitime pour l'OIG, et qu'est ce qui fait qu'un ambassadeur s'engage ? Les **étapes 1 et 8** concernent l'idée de soutenir un projet (retenir l'attention du mécène sur un nouveau projet). Dans cette phase de la collecte, la vision apportée par le projet (étape 1) puis le sens que celui-ci a eu, au vu de l'identité du mécène, semblent essentiels. Enfin, les **étapes 5 et 6** abordent ce qui se passe dans l'entreprise lorsque la décision est prise. Dans ces deux étapes, on retrouve l'importance de la Cité du Don (authenticité, cohérence, etc.)

Ces regroupements apportent un éclairage complémentaire concernant **l'importance de la situation proposée** sur le choix de modes de coordination mobilisés par les experts. Il ne nous satisfait pas totalement, car il n'apporte pas plus d'éléments susceptibles d'être utilisés comme **hypothèse prédictive**.

[947] Ce procédé suppose que les individus interrogés ont une base de jugement constante. Cela sera confirmé plus tard : cf. note 963.

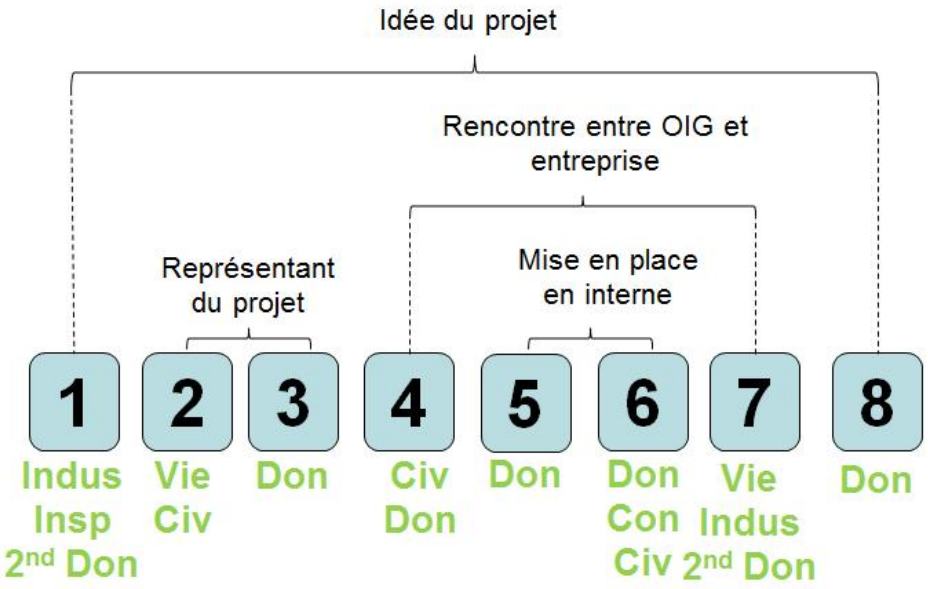

Figure 86 : Regroupement des étapes 2 à 2.

Les ACP suggèrent que des groupes de personnes semblent s'opposer sur ce qu'est une conduite « bien ajustée », c'est-à-dire légitime, dans le contexte du mécénat. Les ACP de chaque étape montrent que, **selon les situations,** plusieurs modes de jugement sont mobilisées. Ainsi, les ACP ont révélé que, au sein de chaque situation, des modèles de justice **s'opposent ou s'associent** et révèlent **différentes postures de jugement**. Dans un certain nombre d'analyse, l'étude des axes et des relations de proximité entre les vecteurs a suggéré l'existence de postures opposant **intérieur et extérieur**, **intimité et intersubjectivité**, **relations de don et relation partenariale**, etc.

Si la situation semble avoir une influence, il est donc cependant possible que les **personnes en elles-mêmes** aient une posture qui influe le choix de la Cité. Cette hypothèse supposerait que, dans les situations mécènes, les Cités ne correspondraient pas à un mode de coordination **partagé par tous** (comme le présuppose la Théorie de la Justification) : elles seraient un mode de jugement uniquement **partagé par un petit groupe** de personnes ayant une même approche du mécénat. Nous avons en effet constaté sur le terrain l'existence de **plusieurs courants de pensée** (cf. Partie II : Chapitre 1 : 1.1, p. 142).

L'ACP des 72 vecteurs (8 situations x 9 Cités : cf. figure ci-après) montre que les vecteurs faisant référence à une même Cité se projettent souvent **dans le même espace** du plan vectoriel (cela est particulièrement visible pour la Cité Opi, dans le quart supérieur gauche). Cette ACP **confirme cette piste d'analyse** : il semble donc que dans chaque étape les mêmes personnes choisissent les mêmes Cités.

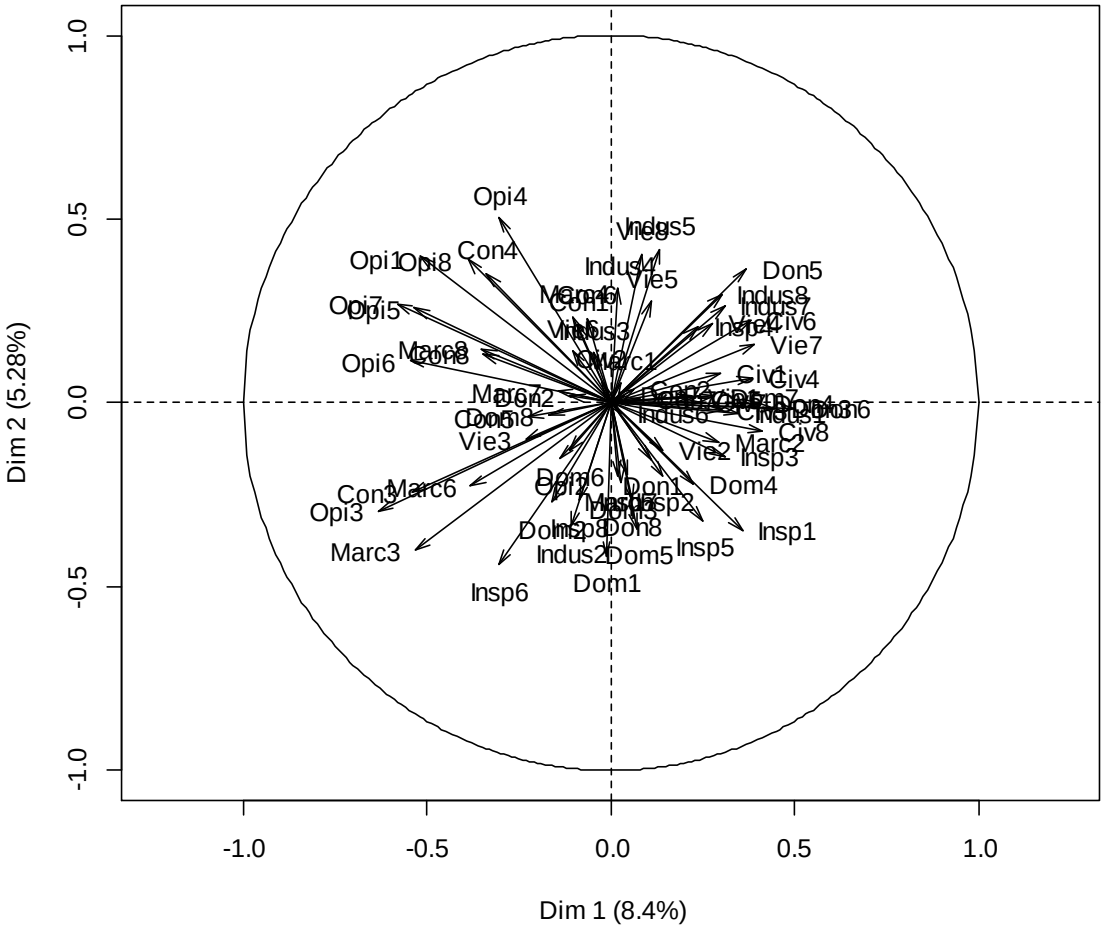

Figure 87 : Projection des 72 vecteurs.

Nos analyses révèlent l'importance de la Cité du Don. Le rapprochement de certaines étapes entre-elles affine cette place et la contextualise. Elles indiquent enfin que des courants de pensée pourraient influer sur les modes de coordinations choisis. L'ensemble de ces résultats nous semble intéressant mais cependant **fragile**. Il apparait notamment qu'il est **délicat de réduire une Cité à une phrase** (chaque proposition), même contextualisée dans une situation très cadrée (la situation proposée par le jeu de rôle). Ainsi, la situation proposée, le dispositif choisi, les mots utilisés (et probablement d'autres facteurs) complexifient le travail d'interprétation de chaque jeu de rôle. Par ailleurs comme, à chaque étape, **un seul jeu** de propositions est soumis au jugement des experts, **les données ne peuvent pas être recoupées entre elles**.

La poursuite de l'analyse des données recueillies nécessite donc d'élaborer une **nouvelle stratégie**.

Pour voir s'il est possible d'approfondir notre analyse, nous avons recherché une approche plus **globale**, susceptible de **limiter l'impact des imprécisions et interprétations** subjectives attachées à chaque proposition, en **analysant conjointement** (et non plus par étape) **l'ensemble des données** récoltées lors des jeux de rôle.

2 Classification Ascendante Hiérarchique des données collectées dans les jeux de rôle

Nous avons vu qu'il se dégageait souvent un **consensus pour plébisciter** certaines propositions au sein de chaque étape. Nous avons révélé que ce consensus sur quelques points cachait aussi des **approches individuelles apparemment différentes**.

Nous allons donc passer à un troisième niveau d'analyse pour voir si ces différences correspondent à différentes approches du mécénat. La mise en évidence de « **courants de pensée** » permettrait en effet d'apporter **une réponse aux différences de pratique observées sur le terrain** : entre les domaines d'activité (culture, environnement, etc.), entre entreprises (communiquer, fédérer les salariés, être en phase avec son environnement pour identifier des opportunités d'affaires, etc.), entre types de structure (OIG/ONG, public/privé, etc.), etc.

Pour identifier ces approches similaires nous avons réalisé une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH ou « *clustering* ») sur l'ensemble des 8500[948] données centrées-réduites correspondantes aux 72 variables des jeux de rôle.

Pour les CAH nous avons utilisé comme précédemment le package FactoMineR de « R » (voir Partie III : Chapitre 1 : 1.2, p. 302) et Excel. Cette technique ne nécessite pas de codage particulier.

2.1 Résultats de la CAH

Voici les résultats de la CAH

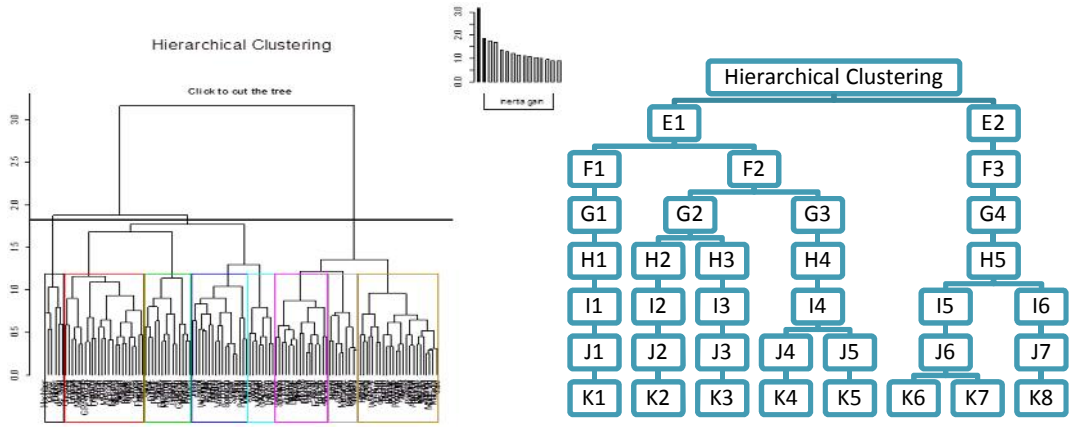

Figure 88 : Le clustering et sa représentation schématique

Notre échantillon se répartit en **2 grands groupes : E1 et E2**. Le niveau de découpage proposé à titre indicatif (ligne noire horizontale, sur le graphique de gauche) suggère de segmenter notre échantillon en **3 sous-groupes : F1, F2 et F3**. Néanmoins nous voyons que les 2 niveaux de segmentation suivants sont très proches et permettent la décomposition en **5 clusters : H1 à H5**. Nous avons par ailleurs tenté de segmenter nos individus selon 3 niveaux supplémentaires car ils permettraient d'aller explorer le contenu du groupe E2. Au final, **7 clustering** de niveaux différents (E à K) ont été calculés.

[948] Les 9 propositions faites dans les 8 étapes, représentent un ensemble de 72 variables. Les 118 personnes interrogées nous ont permis de récolter 8496 données.

Pour nommer chaque cluster, nous avons tout d'abord regardé quelles étaient les principales Cités mobilisées pour distinguer entre eux les clusters de chaque niveau. Pour identifier ces Cités nous nous sommes basées sur les **valeurs de v-test** (cf. Figure 90, p. 322)

Cluster E
E1 v.test Opi7 : 5,21 E2 v.test Don6 : 4,75
Cluster F
F1 v.test Marc8 : 4,47 et Opi3 : 4,01 F2 v.test Opi1 : 4,30 et Opi7 : 3,98 F3 v.test Insp. 3 : 4,38 et Don3 : 4,00
Cluster G
G1 v.test Marc8 : 5,63 ; Opi3(4,65), Con3(3,57) G2 v.test Opi1 : 4,57 ; Indus5 (4,37), Opi6 (4,17) G3 v.test Marc3 : 5,36 ; Opi3 (3,89), Indus2 (2,83) G4 v.test Civ8 : 4,53 ; Don4 (3,80), Don6 (3,70)

Figure 89 : Les propositions segmentant les clusters

Cette **première analyse sur 3 niveaux de clustering** montre que la segmentation se fait donc principalement sur les Cités suivantes :

1 Niveau E
   - E1 : Opi ;
   - E2 : Don.

Au premier niveau de segmentation, il existe deux grandes Cités de référence : Opi et Don. Ces 2 Cités pourraient correspondre à **deux grands types de jugements publics** dans une situation de mécénat. Nous avons en effet vu lors des ACP de chaque étape que les Cités Opi et Don contribuaient souvent fortement aux dimensions 1 et 2.

2 Niveau F
   - F1 : Opi Marc ;
   - F2 : Opi Opi ;
   - F3 : Don Insp.

La segmentation de niveau F est **cohérente** avec des segmentations de niveau supérieur : « Opi-Marc et Opi-Opi » pour les clusters descendants directement de la segmentation du cluster E1, et « Don-Insp » pour le cluster F3 qui est lié à E2.

3 Niveau G
   - G1 : Opi Marc Con
   - G2 : Opi Opi Indus
   - G3 : Opi Marc Indus
   - G4 : Don Don Civ.

Nous voyons qu'**à partir du niveau G, il faut <u>combiner</u> au moins 2 types de jugement différents** pour caractériser un groupe par rapport à l'autre. Ainsi F2 Opi-Opi se décompose en G2 : Opi-Opi-Indus et G3 : Opi-Marc-Indus.

Il y a 3 manières d'interpréter ces premiers résultats :

1 Les clusters regroupent des individus hétérogènes qui ont chacun un type de jugement différent. Il s'agirait alors d'une **segmentation artificielle** basée sur quelques critères ne représentant pas la réalité.
2 Les Cités « s'emboîtent » les unes dans l'autre selon une hiérarchie. Dans ce cas, un **jugement principal serait à mitiger avec un jugement de niveau secondaire** etc.

3 Il y aurait un « mélange ». C'est-à-dire que, à une situation donnée, **plusieurs types de jugement commun seraient mobilisés de façon conjointe**. L'action d'un acteur serait alors le résultat d'un ensemble d'éléments qui interagiraient entre eux en fonction des détails de chaque situation, dans sa spécificité. Dans ce cas, les textes des questions auraient une influence majeure sur les réponses.

Un test sur des clusters purs[949] a permis de montrer que la 1ère hypothèse ne pouvait être retenue[950]. Une analyse factorielle de correspondances (AFC) détaillées en annexe (« Analyses par AFC des 72 variables issues des jeux de rôles ») nous conduit à **élaborer à partir des clusters une dénomination qui soit une description composite** synthétisant l'ensemble des données collectées par les jeux de rôle[951].

2.2 Dénomination des différents clusters

Pour donner une première description composite à chaque cluster nous sommes revenus au **texte précis** de la situation proposée et **avons synthétisé les descriptions** de chaque situation.

Cette synthèse a tenu compte du nombre, de l'ordre d'importance des Cités et des hauteurs des valeurs de v-test de chaque variable. Lorsqu'une étape en particulier était surreprésentée dans un cluster nous en avons aussi tenu compte. Par ex. : surreprésentation de l'étape 1 = début de la collecte, surreprésentation des étapes 7et 8 = fin de la collecte, surreprésentation de l'étape 3 (les ambassadeurs) = implication personnelle.

[949] Nous avons réalisé des clusters « purs » en ne gardant que les individus appartenant strictement au cluster de rang supérieur, et donc, en supprimant les données des individus à la « frontière » entre 2 clusters, c'est-à-dire appartenant tantôt à un *phylum* tantôt à un autre *phylum* de cluster. En effet lorsqu'un individu est à la frontière entre deux clusters, la CAH le classe de façon plus ou moins arbitraire dans l'un ou l'autre cluster. En regardant qui sont les individus qui ne sont jamais sur la frontière entre deux clusters nous avons identifié les individus appartenant sans ambiguïté à leur cluster (individus « purs »).
Si on prend les individus n'ayant jamais changé de cluster, il y a une diminution du nombre de personnes par niveau de cluster.

E	F	G	H	I	J	K
110	99	83	56	56	54	52

[950] Nous avons fait un test (non reproduit ici) avec des clusters d'individus « purs ». A partir de ce critère nous avons fait un filtre sur les données et refait tous les AFC au niveau de clustering G. Nous en avons conclu que les clusters regroupent des groupes homogènes d'individus.

[951] Nous verrons grâce à l'étude de la « pureté » (cf. plus loin) que 50% des individus seulement vérifient la seconde hypothèse, et donc qu'il s'agit d'un mélange des hypothèses 2 et 3.

Figure 90 : Présentation de la méthode appliquée pour synthétiser les clusters :
Exemple de la dénomination du **cluster H1**

Cette approche globale (détaillée en annexe sous le titre « Résultats de l'interprétation des clusters ») nous a permis de **synthétiser en une seule dénomination les termes de plusieurs propositions** et ainsi de « gommer » des propositions ambigües, pouvant *in fine* être rattachées par les experts à plusieurs Cités.

Nos traitements nous ont *in fine* conduits à proposer les interprétations récapitulées dans le schéma suivant :

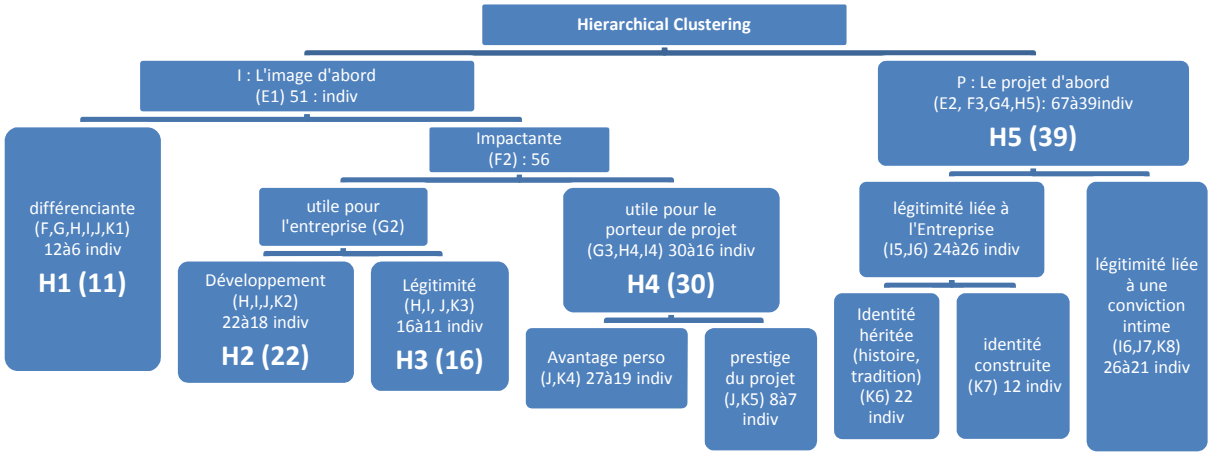

Figure 91 : Dénomination des clusters

Dans ce schéma, le nombre d'individus est entre parenthèse (par ex. : « H1 (11) »), et la taille des échantillons du phylum parent est notée à titre indicatif (par ex., pour le cluster H4 : « (G3, H4, I4) 30 à 16 indiv. »)

2.3 Conclusions de la CAH (clustering)

Nous avons vu que les réponses aux 72 questions principales de notre questionnaire, prises individuellement, étaient des **données complexes** à interpréter car les textes des propositions sont sujets à interprétation (et ne peuvent pas être rattachés avec certitude à la Cité qu'ils sont censés représenter). Par ailleurs, le jugement des acteurs peut être constitué de **jugements consécutifs** (hypothèse de l' « emboitement » des Cités) **ou imbriqués** (hypothèse du « mélange » des Cités) : cf. Partie III : Chapitre 1 : 2.1, p. 319. Pour dépasser ces difficultés nous avons analysé, **ensemble**, la totalité des données collectées par la méthode de la classification hiérarchique. 7 CAH ont été réalisées et il faut maintenant **choisir un de ces 7 clustering** pour aller plus loin dans nos analyses.

Un **niveau de clustering pertinent** est un niveau de clustering interprétable. Pour choisir ce niveau nous avons élaboré plusieurs variables construites que nous avons projetées sur un plan factoriel. Des essais, que nous ne rapportons pas ici, ont permis de déterminer que **le niveau « H » était le niveau le plus fin pertinent**. Nous choisissons donc la variable H à **5 modalités (H1 à H5)** comme **variable d'intérêt**.

Nous avons déjà pu donner une **première description** des clusters de niveau H en synthétisant le texte des propositions caractéristiques de ce niveau de classification.

Les experts appartenant aux clusters H1 à H5 pensent que un projet d'OIG est légitime lorsque :

	Description
H1 :	E1 : le projet apporte une image F1 : permet de se différencier G1 : permet de se différencier H1 : permet de se différencier … même si ce projet ne correspond pas au porteur de projet ou à l'identité de l'entreprise (Don) et qu'il n'a pas de retombées en matière de développement
H2	E1 : le projet apporte une image F2 : il impacte le développement de l'entreprise G2 : le projet contribue à faire connaitre (Opi) l'entreprise, un projet de qualité et bien géré (indus) H2 : le projet est utile pour le développement de l'Entr. Notamment sur le papier (Etapes 1 et 4) ou au moment du bilan (Etape8) … même si le projet n'est pas très attrayant à titre personnel
H3	E1 : le projet apporte une image F2 : il impacte le développement de l'entreprise G2 : le projet contribue à faire connaitre (Opi) l'entreprise, un projet de qualité et bien géré (indus) H3 : Projet légitime, visionnaire … même si l'efficacité et l'avancement du projet n'est pas au rendez-vous (sur le papier : Etape 1, et à la fin : Etape 7et 8)
H4	E1 : le projet apporte une image F2 : il impacte le développement de l'entreprise G3 : Projet différenciant à titre personnel H4 : Projet différenciant à titre personnel … même si, au final, le projet n'est pas visionnaire (Insp) ou impliquant pour les salariés ou les réseaux de l'entreprise (Civ, Con)
H5	E2 : est important, visionnaire, qu'il a un impact, qu'il est cohérent, qu'il permet de créer des liens, impliquant pour les personnes. F3 : *idem* G4 : *idem* H5 : *idem* … même s'il n'est pas couvert par la presse, sans impact sur l'opinion (Opi) ou les réseaux (Con)

Figure 92 : Description des 5 clusters de niveau H

Pour caractériser plus avant ces clusters (et tenter par exemple de relier ceux-ci à des « courants de pensée », ou de mettre en évidence les « oppositions » identifiées lors des ACP) nous allons maintenant **enrichir cette description avec des données complémentaires**. En effet, au-delà des données recueillies par les jeux de rôle, nous possédons de nombreuses données descriptives sur les personnes ayant répondu à notre enquête.

3 Caractérisation des clusters par Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)

En utilisant l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC), nous allons maintenant caractériser les clusters H en les illustrant par les caractéristiques des individus appartenant à ces clusters.

Pour les AFC nous avons utilisé le logiciel Trideux et bénéficié des nombreux exemples d'utilisation contenu dans le Que sais-je ? *Les méthodes d'analyse statistique* (2007) écrit par son auteur, Philippe Cibois [952].

Les traitements réalisés sur les données (correction, regroupement, codage, etc.) sont présentés en annexe. Nous avons conservé une trace écrite de l'ensemble de nos opérations sur un fichier dédié. Nous y avons reporté nos codages, nos résultats intermédiaires et les éventuels recodages.

3.1 L'usage des PEM dans les AFC

Nous avons choisi d'utiliser les Pourcentage de l'Ecart Maximum (PEM) pour repérer quelles sont les questions de l'enquête les plus liées à notre variable d'intérêt (le Cluster H). Le PEM permet en effet d'étudier **la force de la liaison** entre questions et entre modalités. Il donne une indication de la force d'attraction (ou de répulsion) entre deux modalités. Pour calculer le PEM « on regarde l'écart à l'indépendance dans la case du tableau croisé qui croise deux questions et on regarde quel pourrait être l'écart maximum si la liaison entre les deux questions était à son maximum. Mesurer le PEM c'est, en pourcentage, évaluer le rapport de l'écart observé à l'écart dans le cas du maximum. » (Cibois, 2007 p. 15-16).

Etant donné que nous cherchons à **décrire 5 types d'individus pour lesquels nous n'avons pour l'instant aucune caractéristique descriptive**, nous nous intéresserons à toutes les PEM significatifs surtout les plus élevés[953]. Les PEM ont été calculés avec un intervalle de confiance de 5%, ce critère est calculé automatiquement par le logiciel. Dans les représentations suivantes l'épaisseur des traits est **proportionnelle au pourcentage du PEM**.

Voici une représentation des individus H1à H5 aux côtés des caractéristiques qui leur sont le plus liées.

[952] Philippe Cibois nous a accompagnés pour la mise en œuvre du logiciel Trideux, pour l'interprétation des AFC, et tout au long de nos analyses. Qu'il en soit encore très sincèrement et très chaleureusement remercié ici.

[953] Selon Philippe Cibois, « Empiriquement, des cas de PEM très élevés (supérieurs à 50%) manifestent une liaison tellement forte qu'ils sont l'indice d'une redondance des indicateurs : par exemple, dans toute enquête, on vérifie que le PEM entre le fait d'être à la retraite et d'être dans une tranche d'âge supérieur à 60 ans est toujours très élevé. Inversement, quand la liaison est inférieure à 10%, elle peut être l'effet du hasard, et c'est pour cette raison qu'on associe toujours les PEM les plus faibles au test du khi-deux. On constate empiriquement que les PEM intéressants se situent entre 10 et 50%. » (Cibois, 2007, p. 8).

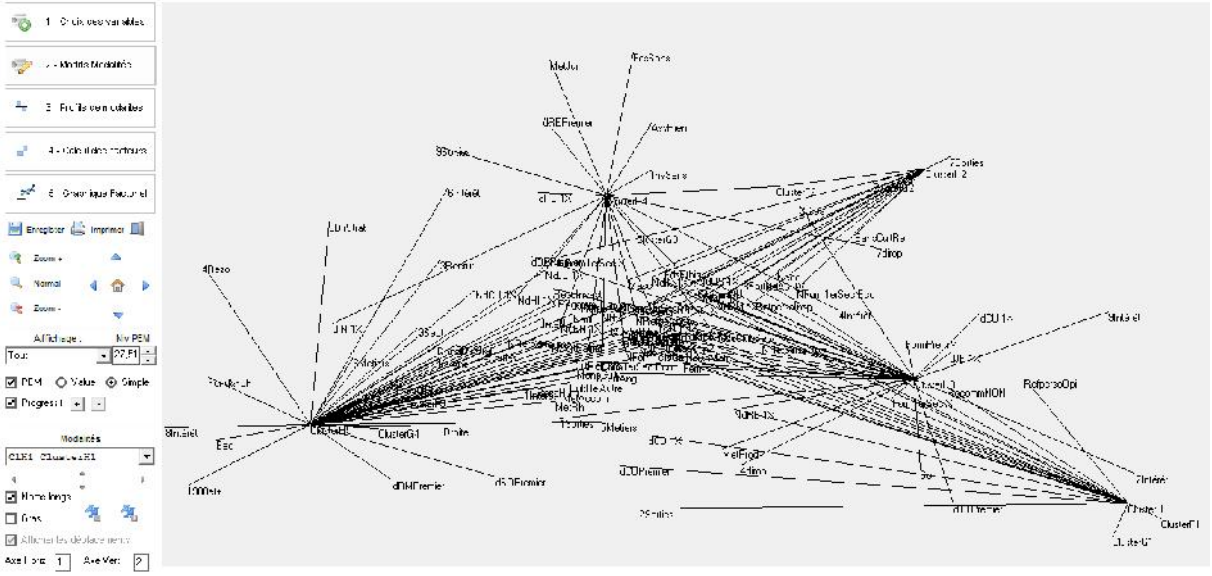

Figure 93 : AFC des individus des 5 clusters - représentation des PEM supérieur à 27%

3.2 Description des clusters de niveau H

En étudiant les PEM, en partant **des plus élevés (100%) vers les moins importants (20%)**[954], nous avons obtenu les descriptions des 5 clusters H1 à H5. Les descriptions sont présentées du cluster H5 au cluster H1 afin de mieux faire ressortir ce qui les distingue.

Pour chaque cluster, après un rappel rapide des données déjà connues, issues de notre analyse par CAH, nous présenterons les modalités identifiées par AFC. **Pour chaque variable**, ces caractéristiques seront présentées **par ordre décroissant d'importance** (PEM le plus élevé au plus petit). Nous avons mis en gras comme d'habitude les données qui nous semblent les plus intéressantes.

On se reportera aux annexes pour les **présentations complètes des PEM variés** qui ont servi à la description de chacun de ces 5 clusters.

3.2.1 Description des individus du cluster H5

Nous avons vu que les membres du cluster H5 sont des individus qui mettent, plus que les autres, le **projet en avant**. Ils jugent peu (ou pas) légitimes les jugements « externes » (notoriété, retombées presse, etc.). Ils pensent qu'un engagement est légitime lorsque le projet est cohérent (**Don**), par exemple avec les sentiments personnels ou avec l'histoire ou l'identité de l'entreprise.

Les PEM variés montrent que les individus du cluster H5 correspondent par ailleurs aux individus les plus expérimentées en **stratégie** (5 et 6 métiers dans 3 secteurs d'activités, 3 DirStrat). Ils sont très **connectés** (4 réseaux, Humanistes, Anciens élèves, mais pas ClubServices ni Investisseurs), passionnés par de nombreux sujets (6 et 8 Intérêts) ayant exercé souvent un métier dans les RH ou lié à l'accompagnement, parfois très jeunes (+1980), parfois autodidactes (bac), plutôt de droite, certains ont été parfois même élus. Ils exercent leurs **activités en dehors de la culture**, de l'histoire ou du

[954] Parfois jusqu'à 10% lorsque la modalité nous semblait très intéressante, mais pas en deçà car nous avons vu que ce critère pourrait être attribué au hasard, cf. note 953.

patrimoine. Ils n'ont **pas de formation en Art, en H2 (histoire, etc.) ou en science politique (Pol).** Ils n'ont pas exercé de métier juridique (NMjur) ou lié à la production (NMprod). Ils ne se réfèrent pas à des références personnelles (familiales ou relationnelles) dans le domaine marchand, de l'opinion ou dans celui de l'inspiration. Ils n'ont, dans notre échantillon, pas de racines multiculturelles.

On les retrouve notamment **dans les fondations et fonds de dotation**. Ils ont accepté d'être **cités** dans ce travail de thèse et n'hésitent pas à **recommander** leurs proches pour une interview (esprit « réseau »). Ils investissent plutôt dans des entreprises anciennes ou des fonds régionaux voire innovants. Dans notre échantillon, on les retrouve plutôt dans le domaine de l'aide **Sociale** (dSO), l'aide des personnes atteintes de **handicap** (dAS), ou de **l'insertion** (dIN). Ils ont en général 40-50 ans environ. Ils sont intéressés par la science, la nature, mais pas par la culture. Ils sont plus sportifs (SortSport) qu'intéressés par les visites du patrimoine ou les musiques actuelles.

Pour les individus du cluster H5 : le rescrit est avant tout une reconnaissance, une indication de la réputation et enfin un avantage et la **possibilité d'être plus exigeant**. Ils n'ont pas noté d'évolution dans les pratiques de mécénat ces 10 dernières années. Pour eux, l'entreprise **doit justifier ses dons**. Et les justifications avancées en général dans une démarche de mécénat sont à l'origine ou *a posteriori* de l'engagement des entreprises, (AlOrig&APost) selon les cas. Pour eux, le **sponsoring a tendance à revêtir les atours du mécénat**. Les individus de ce cluster ont des valeurs que l'on peut rattacher aux Mondes Civique, Domestique et du Don (Vciv, Vdom, Vdon) mais aussi aux Mondes Industriel et Inspiré (Vindus, Vinsp) et enfin connexionniste (Vcon). Ils se reconnaissent *a priori* plus dans le profil d'engagement de l'« obligé » (GObli) ou de l'« activiste » (GActi) puis dans une moindre mesure du « Gestionnaire » (GGest). Leur source d'indignation se situe dans l'action (SAction). Pour les individus H5, on retrouve donc **l'importance du lien** et une **démarche tournée vers l'extérieur** (reconnaissance, marque de réputation, avantage, Mondes Civ, Don, Dom, Con, Profils Obligé ou Activiste, nécessité de justifier ses dons, lien entre mécénat et sponsoring) et **la figure de l'entrepreneur** (justifier, Indus, AlOrig&APost, Vinsp, être plus exigeant) **en mouvement dynamique** (ils n'ont pas noté d'évolution, besoin d'action, engagement de type Activiste, SAction). L'individu est dans une démarche « de rendre à la Société » ce qu'il a reçu. Cela apporte un éclairage à son engagement dans les domaines du social (dSO), du handicap (dAS) et de l'insertion (dIN).

En résumé, les H5 nous semblent pouvoir être décrits comme **des idéalistes de l'initiative individuelle**, **dans l'action et la relation à l'autre**. Nous les appellerons les « **entrepr-engagés ».**

3.2.2 Description des individus du cluster H4

Nous avons vu que les individus du cluster H4 recherchent, à travers l'image du projet, une **utilité personnelle** dans le projet. Ils sont sensibles à une utilité directe (pour leurs réseaux par ex.) ou liée au prestige du projet.

Les PEM variés (voir AFC en annexe) nous montrent que les représentants du cluster H4 semblent avoir une expérience très diversifiée, à des **postes de responsabilité opérationnel**le (7 DirOp) ou plus rarement sans aucune expérience de ce type (0DirOp). En général, i**ls n'adhérent pas** à des associations, **ils n'investissent pas** dans des fonds mutualisés (et dans les entreprises en général). S'ils le font, ils préfèrent investir dans des entreprises anciennes, bien implantées. Ils ont souvent exercé un métier lié au **juridique**. Ils sont assez actifs socialement (9 sorties) et fréquentent les **clubs services** (Lions club, Rotary). Sans formation scientifique, ni « H3 » (socio, etc.), ils ont en général un bac+5 ou plus en **économie**. Dans notre panel, on les retrouve plutôt dans **l'environnement** (dEN), la **jeunesse,**

le sport ou l'éducation populaire (dJE) mais pas dans l'histoire et le patrimoine (dHI). On les retrouve aussi dans la recherche et l'enseignement supérieur (dRE) ou dans l'insertion professionnelle (dIN). Ils ont accepté d'être cités. Ils ont souvent la cinquantaine.

Les individus du cluster H4 se reconnaissent par ailleurs dans un engagement de type **humaniste** (GHuma). Pour eux il n'y a **pas de confusion possible entre sponsoring et mécénat.**

Les individus H4 nous sont semblé des **pragmatiques opérationnels et prudents de l'engagement**. Nous proposons de les appeler les « **op-engagés** ».

3.2.3 Description des individus du cluster H3

Nous avons vu que les individus du cluster H3 sont à la recherche d'une image **utile pour l'entreprise**, contribuant à sa **légitimité**.

Les PEM variés de l'AFC (voir annexe) nous montrent que les individus appartenant au cluster H3, sont dans des réseaux d'investisseurs (RezoInvest), passionnés de nombreux sujets (7 et 9 intérêts). Dans notre échantillon, ils ne se trouvent pas dans les domaines du **confessionnel**, de **l'insertion**, des **organisations internationales (ONG) dédiées à la Santé ou au développement** (dOS et dOD), mais plutôt dans la culture (dCU) ou les ONG dédiées à l'enfance (dOE). Dans une moindre mesure, on les retrouve significativement moins que les autres dans la recherche et l'enseignement supérieur ou dans l'aide sociale (dSO) mais significativement plus dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation populaire (dJE). Ce sont plutôt des femmes, n'ayant pas de formation en H3 (socio, etc.), sortant beaucoup (8sorties) ou peu (1sortie), sans lien particulier avec la culture anglo-saxonne, plutôt **chrétiennes et croyantes**. Ces individus ont des formations diverses (X), parfois scientifique ou artistique. N'ont **pas exercé de métier dans la communication** (NMetCom). Ils sont **intéressés par la Culture**. Ils ont plutôt la quarantaine. Ce sont plutôt des accompagnateurs qui n'ont jamais travaillé dans le secteur public mais qui ont parfois une expérience de la création de société de capital.

Les individus appartenant au Cluster H3 estiment que le rescrit est avant tout une reconnaissance (PEM Freconn = 100%) et qu'il est par ailleurs **susceptible d'augmenter les dons** (Faugm), un gage de qualité de la gestion (Fquali) et contribue à la réputation du bénéficiaire (Fréput). Ils se reconnaissent dans un **engagement de type « intéressé** » (GInter = 59) : ils s'engagent pour faire évoluer leur environnement selon leur vision du monde. Leur source d'indignation puise sa force dans l'appartenance à une **commune humanité** (SCoHum = 40) et dans une moindre mesure dans **l'Identité-ancrage** (SIdAncrage = 15). Ils se reconnaissent dans des valeurs du Monde « Inspiré » (Vinsp), puis Marchand (Vmarc), de l'Opinion (Vopi), de la Vie (Vvie) et enfin du Monde Civique (Vciv). Ils apprécient un engagement qui leur permet de **fréquenter leurs semblables** (GRelM), de faire des réseaux (GRelR), de contribuer à développer quelque chose (GEntr) ou qui correspond à une passion (GPass). Selon eux l'engagement des entreprises est justifié *a posteriori*.

Les individus H3 nous apparaissent comme proches de la tradition, du **mécénat traditionnel**, mêlant pragmatisme et communication, conscients et lucides sur les mécanismes en jeu. Pour les désigner nous proposons de les appeler des « **éverget-engagés** ».

3.2.4 Description des individus du cluster H2

Nous avons vu que les individus du cluster H2 recherchent une **image utile pour le développement de l'entreprise** :

L'AFC (voir annexe) nous montre que les individus du cluster H2 n'ont **pas de formation économique (Eco)**, scientifique ou dans le domaine du Care, mais plutôt en **politique (Pol)** voire en **communication (H1).** Ils n'ont pas de formation en Art. Dans notre échantillon nous ne les avons pas trouvés dans les domaines social dSO (social), dOS, dOD, et dOE(les ONG), du dCO (confessionnel), dIN (insertion), dTT (think tank), dRM (recherche médicale), mais dans **l'environnement** (dEN), le **handicap** (dAS) ou la **jeunesse et l'éducation populaire** (dJE). Il s'agit souvent d'hommes (H) revendiquant des références personnelles liées au Monde Civique (syndicats, etc.), ou Inspiré, mais pas Connexionniste ou Industriel. Ils ont de nombreuses activités (6-7 sorties) parfois de culture anglo-saxonne. Ils ont exercé plusieurs métiers dont un métier administratif. On retrouve dans ce cluster plutôt des personnes **non croyantes, se déclarant sans culture religieuse**.

Les individus du cluster H2 se reconnaissent avant tout dans un type d'engagement Humaniste (GHuma = 77), ils croient à la force des collectifs pour faire évoluer leur environnement selon leurs attentes (GInter = 40). Pour eux, il faut **justifier ses actions**. Leur source d'indignation provient d'une référence à une commune humanité (SCoHum = 30).

Dans une moindre mesure, ils se retrouvent dans un type d'engagement **Activiste** (GActi) ou Gestionnaire (GGest). Selon eux les justifications des entreprises sont bien, **a priori, « à l'origine » de leur engagement philanthropique** et elles communiquent sur leur **engagement « par intérêt** ». Les mesures fiscales sont donc logiquement susceptibles de **plafonner le montant des dons** et il y a **confusion entre mécénat et sponsoring** (puisque le jugement est externe)

Par ailleurs l'étude de l'axe 3 qui oppose notamment les clusters H2 et H1 semble indiquer que les individus H2 sont plus sensibles que les autres aux enjeux de la « **modernité** » (dEN, dJE, CultAngl, NonCroy, 40 ans, Commune Humanité, Humaniste, Activiste, Stratège, etc., plutôt masculin). On retrouve du côté de H2, à l'extrémité du profil : les valeurs marchandes (concurrence) et les établissements d'enseignement sup et de recherche ; et plutôt du côté du centre : les collecteurs et les associations. Les âges les plus représentatifs des individus H2 vont de 33 à 50 ans.

Pour condenser ces caractéristiques nous proposons de les désigner par le terme de « **activ-engagés** »

3.2.5 Description des individus du cluster H1

Nous avons vu que les individus du cluster H1 recherchent, dans le projet soutenu, avant tout une image différenciante pour entreprise (Opi et Marc).

L'AFC (voir annexe) nous montre que les individus du cluster H1, n'ont pas d'abord de formation en politique ni en communication (N1erSecPol et N1erSecH1) et revendiquent des références personnelles liées au Monde Inspiré ou de la Vie mais pas aux Mondes Civique, Domestique, Connexionniste ou Industriel. Dans notre échantillon, on les retrouve dans le domaine **confessionnel** (CO), mais pas dans la recherche et l'enseignement supérieur (RE) ni dans l'Insertion (IN) ou le développement international (OD). Leur activité peut aussi se situer dans le domaine de la **culture** (CU). **Ils n'ont pas souhaité recommander de nouvelles personnes à interviewer**. Il s'agit plutôt de personnes dans la soixantaine, de femmes, qui **n'ont pas travaillé dans le tiers secteur**. Ces individus n'ont souvent **pas souhaité être cités**. Ils travaillent plus que les autres dans des collectivités.

Les sources d'indignation dans lesquelles les individus H1 se reconnaissent, sont avant tout l'identité ancrage (SIdAncrage), puis l'action (SAction) et dans une moindre mesure, le partage (SPartage). Selon

eux, l'entreprise **n'a pas besoin de justifier ses dons**. Le rescrit fiscal représente un avantage (Favant), une marque de qualité (Fquali) et est susceptible de plafonner les dons mais aussi de les augmenter. Ils se sentent proches des valeurs du **Monde Domestique**. Leur profil d'engagement philanthropique est de type « **Relationnel Mondain** » et dans une moindre mesure « Relationnel Réseaux ».

Les individus H1 semblent rechercher avant tout la **stabilité**. Leur vision du monde est centrée autour de **principes** (« ne pas justifier » ses dons, par exemple). Leur interprétation du rescrit fiscal est également tournée vers la pérennité (qualité).

Leur attention semble donc plutôt focalisée sur eux-mêmes ou sur le bénéficiaire (avantage, augmenter ou plafonner les dons).

Par ailleurs l'étude de l'axe 3 qui oppose les individus H1 et H2 semble indiquer que les individus H1 semblent d'un profil plus « **traditionnel** » : (dCO, Croy, formation Art ou Care, IdAncrage, 60-70 ans plutôt féminin). On retrouve du côté des individus H1, les **entreprises, les accompagnateurs, les agences de fundraising puis les ONG et la recherche médicale, puis enfin le secteur caritatif**. Les âges les plus représentatifs s'étalent de 50 à 60 ans (mais on retrouve aussi des profils H1 chez les moins de 33 ans). Nous proposons de les dénommer « **tradi-engagés** »

3.3 Conclusion de la caractérisation des clusters par AFC

Voici une représentation simplifiée de la description de chaque cluster. Nous rappelons que selon le clustering, le cluster H5 (« **entrepr-engagés** », un tiers des personnes interrogées) se différencie en premier par **l'attention au projet** et s'oppose donc au 4 autres qui, eux, s'intéressent plutôt à **l'image apportée par le projet**.

Les individus H1 (« **tradi-engagés** », 10% des experts interviewés) se distinguent dans ce groupe par leur attention à la **différenciation** (Cité marchande) apportée par la communication.

Les individus appartenant aux clusters H2, H3 et H4 (entre la moitié et les 2/3 des experts interrogés) partagent une **vision impactante (Cité industrielle**) d'un mécénat où les enjeux liés à la communication seraient centraux.

Dans le groupe des individus H2 H3 et H4, se distingueraient donc

- les activistes (H2, « **activ-engagés** ») qui se définissent comme activistes et que l'on retrouve dans les domaines de l'environnement, de la jeunesse, du social, etc.
- les techniciens (H4, « **op-engagés** »), opérationnels, attentifs à la dimension partenariale du mécénat (réseaux forts) que l'on retrouve notamment dans l'enseignement supérieur et la recherche.
- les évergètes (H3, « **éverget-engagés**), qui ont une approche plus traditionnelle du mécénat qui valorisent la reconnaissance et que l'on retrouve dans le domaine de la culture notamment, mais aussi de l'enfance, l'aide sociale, etc.

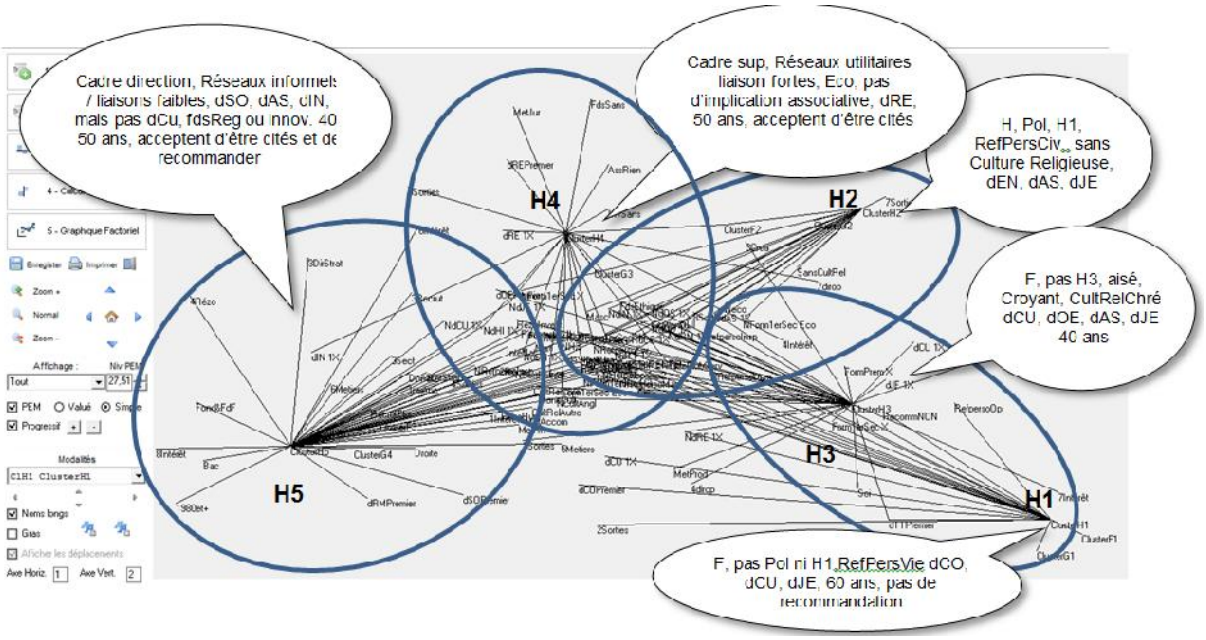

Figure 94 : Représentation des caractéristiques des 5 clusters :
H1 ("tradi-engagés), H2 (activ-engagés), H3 (éverget-engagés), H4 (op-engagés) et H5 ("entrepr-engagés")

H1 et H5 s'opposent radicalement sur les fondamentaux du fundraising : **le projet d'abord pour H5** et **l'image d'abord pour H1**. Pour H5 le fundraising est un **enjeu stratégique**. Les H5 voient loin. Ils apparaissent comme des idéalistes de l'initiative individuelle, dans l'action et la relation à l'autre. Les individus H1 semblent plus pragmatiques, ils ont **des principes** et puisent leur force dans l'ancrage et l'identité. Leur attention semble plutôt focalisée sur les retombées immédiates.

H2 et H3 partagent une volonté de **s'engager « utile »** pour faire évoluer leur environnement selon leurs attentes et une source d'indignation reposant sur une commune humanité. Pour agir ils ne mobilisent cependant pas les mêmes moyens. Les **H2 s'appuieront de préférence sur des collectifs**, ce qui est le niveau d'action le plus légitime à leurs yeux, alors que les **H3 s'appuieront sur leur conviction intime**.

Les **H4 sont des humanistes, dans le *mainstream***. Ils ont la position la plus **centrale** par rapport aux autres profils types.

En conclusion, nous avons identifié trois axes permettant de segmenter les clusters H :

L'axe 1 (abscisse) représenterait la **sensibilité à la communication** sur le projet séparant notamment les clusters H1 (recherche d'une légitimité externe à l'organisation mécène) et H5 (jugement interne à l'organisation mécène)

L'axe 2 (ordonnée) représente **l'opposition entre référence aux jugements collectifs et référence à l'intime**[955] de la personne. Il distinguerait les clusters H2 et H3 et permettrait de visualiser l'opposition

[955] A titre subsidiaire et suite à des recherches annexes non rapportées ici, nous signalons qu'il serait utile pour de futures études sur le sujet de déterminer des variables construites pour qualifier.
1 / le collectif *vs* l'individuel :
- le collectif : RPciv ou 1erSecPol, InvViafonds, IntCult VconsupMoy, CreaSoc (KouInt).
- l'individuel : Ass Rien, 1erSecEco, Inv Ancien, NIntCult, VconInf Moy, NCreaSoc).

entre H1-H5 (qui ancre leur décision dans des convictions intimes) et H2-H4 (qui prennent leur décision en référence aux collectifs).

L'axe 3 représenterait la **sensibilité aux nouveaux enjeux du mécénat** (tradition vs modernité). Il opposerait les individus du cluster H1 (entreprises, accompagnateurs, agences de fundraising, ONG, recherche médicale, secteur caritatif), plutôt traditionnels et conservateurs quant aux pratiques mobilisées, et ceux du cluster H2 (collecteurs, associations, domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche) porteurs d'un questionnement sur de nouvelles pratiques de collecte. Au centre de cet axe on retrouve le domaine de la culture, le domaine de l'environnement, les collectivités, les observateurs).

Le cluster H4 apparaît comme une zone moins déterminée (« **ventre mou** ») d'individus plutôt attentifs à la dimension collective du projet et dans une perspective de jugement interne à l'organisation mécène.

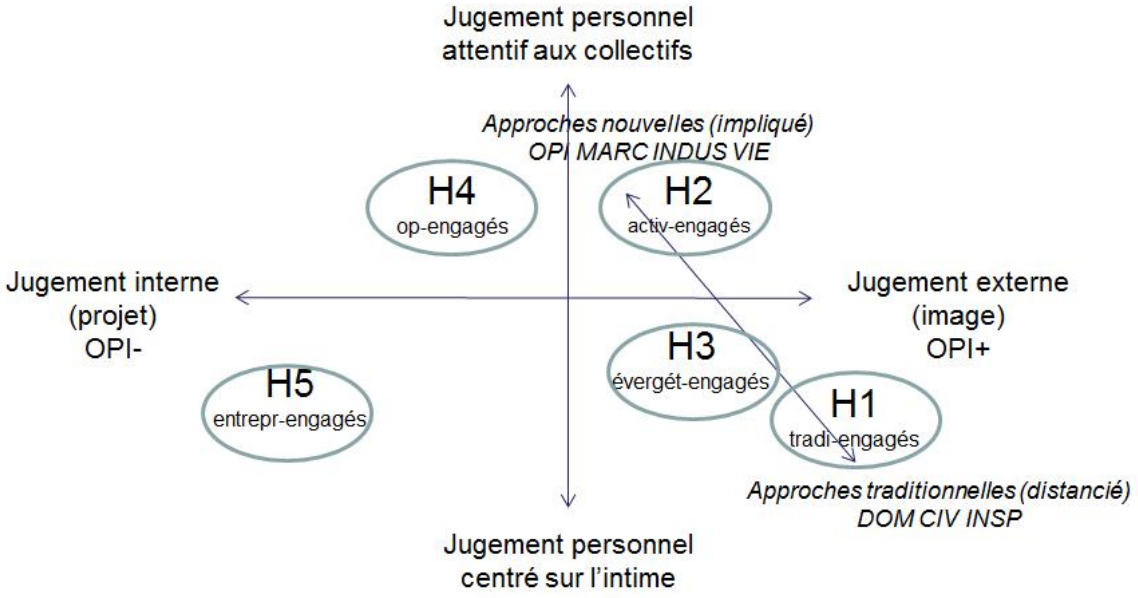

Figure 95 : Représentation des 3 axes de l'AFC

Il nous semble qu'un rapprochement peut être fait entre ces axes et l'approche des régimes d'engagement de Laurent Thévenot (2006).

- **L'axe 1** pourrait représenter **l'engagement en plan** (stratégie),
- **l'axe 2 l'engagement intime**,
- **l'axe 3 l'engagement public**.

Compte tenu de l'importance décroissance de chaque axe, cela pourrait dès lors signifier que, dans le mécénat, les différentes approches (nous avions parlé plus haut de « courants de pensée ») du

2/ l'implication active *vs* l'implication distante[955] :
-l'implication active : >=2 DirStrat, NbCréa >0, CreaAssoc, Vciv, AssBenv ou Milit., RPvie, intPol, InvestNouv, GRelMsupMoy et GRelRinfMoy.
-implication distante : AssAdh ou AssRien, sans invest, NCreaAssoc, GRelMInfMoy et GRelRSupMoy, NIntPol) .
Ces deux approches semblent pertinentes mais, faute de temps, elles n'ont pas pu être exploitées dans notre recherche.

mécénat se distingueraient d'abord sur des **considérations rationnelles**, puis viendraient des **considérations intimes** et enfin celles liées aux pratiques en usage dans les **domaines d'activité**: environnement, culture, enseignement supérieur, etc.

Nous tenons cependant à repréciser ici que nous sommes dans une **étude exploratoire**. Même si le calcul des PEM est significatif (5%) et très souvent très significatif (1%), le faible nombre d'individus (118) ainsi que la faible représentation de certaines modalités incite à la prudence. Il s'agit donc encore une fois de **pistes d'interprétation** qui devront être explorées plus profondément pour être éventuellement validées.

Néanmoins force est de constater que nous retrouvons statistiquement des **clusters qui correspondent à des éléments relevés dans la revue de la littérature** (cf. notamment nos développements concernant l'intérêt du don, les motivations des entreprises et la valorisation des actions mécènes) et **lors de notre pré-étude du terrain** : existence de plusieurs « courants de pensée » et d'une réelle différence d'approche du mécénat entre les domaines d'activités de la culture, de l'environnement, des universités, des ONG, de l'initiative économique et de la solidarité[956].

4 Applications des clusters à l'analyse des étapes

Nous avons pu montrer que, dans chaque situation prise individuellement la Cité du don est apparue comme particulièrement plébiscitée par les experts, cependant elle n'est **pas toujours la première, ni toujours la seule**, mobilisée. Par ailleurs, les ACP de chaque étape ont montré que chaque étape de l'élaboration d'un accord mécène, présentait **des « oppositions » sur la manière de juger** les situations, qui ne semblaient pas toujours constantes d'une étape à l'autre. Pour tenter d'éclairer ces premiers résultats nous avons réalisé deux ACP. Celle de la moyenne sur chacune des étapes suggère que le contexte de la situation influençait le mode de jugement. L'ACP des 72 vecteurs suggère, quant à elle, que les individus auraient des profils de jugement qui leurs seraient spécifiques.

En nous référant aux observations relevées lors de notre pré-étude du terrain, nous avons supposé que les **jugements pouvaient dépendre de profils d'individus**. Pour identifier des profils de jugement, nous avons utilisé la Classification Ascendante Hiérarchique (ou « CAH ») à partir de l'analyse des 72 questions-réponses aux jeux de rôle proposés, prises ensemble. Cette approche nous a permis d'identifier **5 profils types** : les clusters H1 à H5. A l'aide d'Analyses Factorielles de Correspondances, nous avons ensuite cherché à caractériser ces profils à l'aide de variables supplémentaires.

Il nous faut maintenant **mettre à l'épreuve c**es 5 groupes d'individus. Ils peuvent en effet :

- soit représenter 5 « courants de pensée » qui s'exprimeraient avec des similitudes dans chacune des 8 étapes,
- soit être indépendants des étapes qui, chacune, nécessiteraient de faire appel à un jugement spécifique propre à la situation proposée.

Il faut donc regarder si, par exemple, un individu H1 « tradi-engagé » (ou, à l'opposé, un individu H5 « entrepr-engagé ») est **d'abord** influencé par la situation, ou par l'appartenance de son profil, type pour **mettre en avant telle ou telle Cité.**

[956] Voir chapitre Partie II : Chapitre 1 : 1, p. 142

Si l'attitude d'un individu est constante pour chaque étape (action influencée **d'abord par le profil**), nous pourrons alors faire une moyenne des réponses correspondantes à chacune des 8 étapes et valider la pertinence des clusters. Ils auront alors une **valeur prédictive** pour les situations de mécénat.

Si ce n'est pas le cas (attitudes influencées **d'abord par la situation**), alors il sera difficile de généraliser l'attitude d'un groupe de personnes données (des individus d'un même cluster) dans une situation donnée (une des étapes de la construction d'un accord de mécénat). Il faudra alors peut-être affiner nos recherches et décomposer la situation proposée en sous-situations élémentaires appelant chacune un jugement particulier.

Nous avons donc effectué, pour chaque étape, une AFC **projetant notre variable d'intérêt** (les clusters de niveau H) **aux côtés des variables des Cités** (pour l'étape 1 : Vie1 à Indus1). Les clusters sont présentés toujours dans le même ordre : H1, H5, H4, H2 et H3. Cet ordre de présentation suit les 2 grandes oppositions identifiées précédemment (les « tradi-engagés » H1 s'opposent aux « entrepr-engagés » H5), et une logique dans la gradation vers une attention plus marquée à l'image et des pratiques plus traditionnelles (H4, puis H2 et H3).

Nous avons testé plusieurs codages[957] pour établir les modalités des variables correspondantes aux Cités. Nous avons choisi *in fine* de retenir la méthode des déciles. Les indications de type « (9/11) » signifient que 9 individus sur 11 ont répondu « positivement », c'est-à-dire que la note de cette proposition sur l'échelle de Likert se situe dans les trois[958] déciles **supérieurs** des réponses). S'il est précisé « Moy » ou « Inf » après le premier chiffre cela veut dire que le chiffre correspond respectivement aux 3 déciles autour de la **moyenne** ou au 3 déciles **inférieurs**. Comme précédemment, l'ordre retenu pour la description de chaque cluster **suit l'importance des données** présentées. Pour évaluer cette importance nous avant tenu compte du pourcentage des réponses, du PEM, et de la significativité du PEM. Les astérisques correspondent à la significativité du PEM (* : 10% ; ** : 5% ; *** : 1%)

L'ensemble des **données chiffrées** ainsi que les **représentations graphiques** des projections sont en **annexe**. Seules les conclusions de nos analyses sont présentées ici.

4.1 Application du clustering de niveau H à l'Etape 1

Les individus du cluster H1 (« tradi-engagés ») sont particulièrement attentifs à la couverture presse (9/11). Les individus H5 (« entrepr-engagés ») se refusent à reconnaître l'importance d'éventuelles retombées presse (33/39), mais sont significativement plus nombreux à privilégier l'efficacité et le caractère visionnaire du projet. Les individus H4 (« op-engagés ») privilégieront de préférence l'efficacité (26/30) et les atouts du projet (16/30). Les individus H2 (« activ-engagés ») cherchent avant tout l'impact sur l'opinion (16/22), ils écartent tout lien (100%) à une tradition ou une histoire de l'entreprise. Les individus H3 (« évergét-engagés ») s'intéressent surtout à l'ancrage du projet sur un territoire (12/16), une cause ou des personnes, même si le projet ne met pas en avant une efficacité attendue (6/16).

[957] Nous avons testé plusieurs codages (moyennes, écart types, déciles). Le codage selon les déciles a été déterminé par nos tests comme étant le plus pertinent (plus discriminant) dans le cadre de nos recherches. Voir en annexe : « Codage des questions à curseur »

[958] Nous parlons ici de décile pour simplifier, mais les calculs ont été faits en centiles. Les indications « sup », « moy » et « inf » correspondent chacun à 1 tiers des réponses.

4.2 Application du clustering de niveau H à l'Etape 2

A l'étape 2 (titre le plus légitime pour porter le projet), les individus H1 (« tradi-engagés ») trouvent significativement plus légitime un titre honorifique (6*/11) voire politique (6/11). Plus que les autres, ils trouvent légitime un titre faisant référence à la communication (4*/11) mais pas lié au projet (Inf5*/11). On retrouve donc bien les caractéristiques des individus de ce cluster[959].

Les individus H5 (« entrepr-engagés ») choisissent de préférence une référence au projet, aux partenariats, ou au développement de la structure, voire un titre opérationnel. Ils se distinguent significativement par leur distanciation par rapport à la communication (2*/39) et rejettent les positions honorifiques (Inf26*/39) et, de façon très significative, la relation à la structure (Inf20***/39). Ces positions sont cohérentes avec la description des individus H2 qui se définissent avant tout par une mise à distance des retombées en communication, pour s'intéresser avant tout au projet.

Les individus H4 (« op-engagés ») préfèrent souvent une position politique (18/30) mais surtout, de façon très significative, un titre faisant référence à une vision ou à une créativité (17***/30). Cette position illustre la sensibilité des individus H4 envers le collectif, et une sensibilité à la stratégie (axe 1).

Les individus H2 (« activ-engagés ») légitiment un titre lié à la communication (17/22) mais surtout, de manière très significative, au développement (16**/22). Ce choix confirme la recherche d'un impact concret et futur lié à l'image et à l'activisme qui caractérisent les individus H2.

Les individus H3 (« évergét-engagés ») privilégient plutôt un titre faisant référence au projet (10/16), à la fonction opérationnelle de la collecte (9/16), ou à une perspective (8/16), voire un lien avec la structure (8/16). Ils rejettent surtout de façon significative l'idée de développement (3***/16) et de partenariat (5*/16). Ils privilégient l'ici et le maintenant donc une faible dimension stratégique conformément à la description que nous en avons faite.

4.3 Application du clustering de niveau H à l'Etape 3

A l'étape 3[960], les ambassadeurs H1 (« tradi-engagés ») s'engagent avec un objectif de réseaux (Con 7***/10) à l'opposé de tous liens personnels (Don 3***/10) ou collectifs (Civ 1***/10) avec le projet.

Pour les individus du cluster H5, c'est à l'opposé et de manière très significative, le lien au projet qui « fait sens » (Don 37***/39), qui mobilise et inspire (35***/39), et participe de l'engagement collectif (Civ 28**/39). Il se situe à l'opposé de la recherche d'une image (0***/39), d'une recherche de distinction personnelle (35inf***/39) ou de développement de réseaux (1***/39).

Les individus H4 (« op-engagés ») recherchent plus que les autres un épanouissement personnel (15***/27). Cela correspond aux caractéristiques que nous avions identifié précédemment pour ce

[959] PS : la proposition « Marc2» (référence à la Cité marchande) n'est probablement pas un bon codage pour faire références aux projets, le terme n'appartient pas au répertoire de cette Cité. Pour illustrer cette Cité, nous aurions plutôt dû proposer: veille, benchmark, …

[960] On remarquera que la somme des 3 modalités inf, moy et sup ne totalise « que » 10 observations dans le cluster H1, et 27 dans le cluster H4. De même il n'y a que 21 pour le cluster H2, 15 pour le cluster H3. Pourtant il y a bien 39 observations pour le cluster H5 comme pour l'étape précédente. Le total est donc de 112 individus pour cette étape 3 alors que l'addition des observations de chaque cluster (dans l'ordre des clusters : 11, 22, 16, 30, 39) donne un total de 118 individus. Cela est dû au fait que seulement 112 personnes ont répondu à la question concernant l'étape 3.

cluster (H4 « op-engagés » = recherche d'un intérêt personnel). Les modalités Insp et Con sont ici très réparties (9***, 11Moy*** et 7Inf*** pour Insp et 11*, 8Moy et 8Inf** pour Con): Cette répartition très significative en 3 parties égales semble correspondre aux 2 sous-sensibilités que nous avons déjà esquissées chez les individus H4 : la recherche d'une utilité pragmatique propre à J4 (ici, les réseaux) ou d'un idéal : ici, le « prestige » du projet (qui mobilise l'imagination et inspire) correspondant à J5.

H2 (« activ-engagés ») : Les individus du cluster H2 (« activ-engagés ») s'engagent significativement plus lorsqu'ils connaissent un domaine (16**/21) ou que le projet participe de leur engagement collectif (16*/21). Ils n'attendent pas de retour d'image (19Inf/21). Cela correspond aux caractéristiques « fonctionnel » et « engagement collectif dans l'action » identifiées pour le cluster H2.

Dans la situation proposée à l'étape 3, les individus du cluster H3, ne se distinguent pas significativement des autres (centre « mou » du clustering pour cette étape ?). Ils choisissent de s'engager majoritairement pour bénéficier d'un retour d'image (15/15), car le projet présenté les inspire (13/15), par devoir (11/15) ou parce qu'il participe de leur engagement collectif (10/15). Le rejet (faiblement) significatif (7*/15) des modalités Industrielles montre leur tendance à un régime d'engagement intime.

On remarque que, dans l'étape 3 (les éléments susceptibles de contribuer à l'engagement d'un ambassadeur), pour les individus H4 (op-engagés) et H2 (« activ-engagés »), il n'y a pas recherche d'une image impactante. Peut-être est-ce parce que c'est la personne en tant qu'individu qui est concernée.

4.4 Application du clustering de niveau H à l'Etape 4

A l'étape 4, à la place d'un chef d'entreprise à qui est présenté le projet, les individus du cluster H1 (« tradi-engagés ») se sentent significativement plus impliqués par un projet qui fait connaitre l'entreprise (10*/11), ses réseaux (7**/11). Ce qui est cohérent avec leur idéal type.

Les individus du cluster H5 (« entrepr-engagés ») sont eux particulièrement attentifs à la capacité du projet à mobiliser les équipes (Civ 31/39) et à sa cohérence avec l'identité de l'entreprise (Don) reflétant leur approche stratégique et une conviction intime de ce qu'est l'entreprise. Comme précédemment, et par opposition aux individus H1, ils se distinguent cependant avant tout par le fait qu'ils ne tiennent pas compte de l'impact du projet sur l'opinion (17inf***/39) ou sur les réseaux de l'entreprise (28Inf***/39).

Pour les individus H4 (« op-engagés ») au-delà de la bonne opinion de l'entreprise (Opi 21/30), c'est leur attention à l'ancrage de l'identité et de la personnalité de l'entreprise ainsi qu'au développement du sentiment d'appartenance (Don 25**/30), qui les distingue. Ils veillent aussi, mais non significativement plus, à mobiliser les équipes (Civ 23/30), les réseaux (Con 20/30) et à se démarquer de la concurrence Marc (21/30). On retrouve donc bien la dimension stratégique et collective déjà décrite.

Les individus H2 (« activ-engagés ») rejettent de façon très significative toute référence à l'histoire et aux traditions de l'entreprise (17***/22). Attentifs à l'impact sur l'opinion (15/22), ils se distinguent cependant avant tout par leur intérêt pour la dynamique créée par le projet sur l'évolution de l'entreprise (15**/22) et la prise en compte de la vision du chef d'entreprise (15**/22). On retrouve ici la recherche d'un impact sur l'opinion qui soit utile pour l'entreprise. Pour les individus H2, cet engagement trouve son origine dans l'action et pas dans les traditions et l'histoire de l'entreprise. Ils

sont attentifs à ne pas s'attacher au passé, ce qui est cohérent avec la description que nous avons faite de leur profil.

A l'étape 4, l'identité/personnalité et le sentiment d'appartenance semblent tenir une place à part pour H1, H5 (« entrepr-engagés) et H2 (« activ-engagés ») ce qui illustre leur référence partagée à l'intime (Axe 2 négatif).

Pour les individus H3 (« évergét-engagés ») il n'y a pas de caractéristique qui se dégage significativement à l'étape 4. La dimension collective semble primer (14/16) mais les retombées en termes réseaux semblent partager ce groupe (7/16 sont pour, tandis que 4**/16 sont contre).

4.5 Application du clustering de niveau H à l'Etape 5

A l'étape 5, lorsque le projet doit être légitimé en interne, le jugement de la cohérence du projet (Don) apparait dans tous les profils. Pour distinguer les individus entre eux, il faut regarder les modes de jugement mobilisés en deçà de la Cité du Don.

A l'étape 5, les individus du Cluster H1 (« tradi-engagés »), pensent qu'un observateur cherche avant tout à valider les retombées presse (8***/10) potentielles du projet, et mettent en dernier la dynamique apportée par le projet et la qualité du partenariat (6inf*/10 tous les deux).

Pour les individus H5 (« entrepr-engagés ») c'est comme souvent le côté visionnaire du projet (stratégie + projet) qui sera jugé légitime (27***/38 et 5Inf***/38), les retours en terme d'image (31Inf***/38) ou de réseaux ne doivent pas rentrer en ligne de compte (29Inf**/38).

Pour les individus H4 (« op-engagés »), la dynamique apportée au développement de l'entreprise ne peut en aucun cas être rejetée (2Inf***/28) tandis que la dimension collective et la spécificité de ce projet en particulier constituent un axe de clivage important entre « pro collectif quel que soit le projet » (11*/28 et 8**Inf/28) et « pro beau projet quel que soit sa dimension collective » (14inf**/28 et 11/28).

Pour les individus H2 (« activ-engagés »), c'est l'intégration du projet dans l'entreprise et la qualité du partenariat avec l'OIG qui rend le projet légitime (16**/21). Il ne faut alors pas se soucier de l'histoire et des traditions de l'entreprise (2*/21 17Inf**/21) ni comparer ce projet à d'autres (4*/21 et 13Inf*/21). Ils ne font pas référence au passé mais valorisent ce qui est construit pour l'avenir, ils regardent le projet dans son ensemble et essayent d'avoir une vision distante.

Les individus H3 (« évergét-engagés ») rejettent l'idée qu'un projet ne puisse pas être légitimé par ses retombées presse (13Inf*/15). Ils sont très partagés sur les retombées en terme de réseaux : 7*/15 y sont sensibles alors que 6*/15 n'en tiennent pas compte pour évaluer la validité du projet.

4.6 Application du clustering de niveau H à l'Etape 6

Pour l'ensemble des individus, l'événement organisé ne doit pas être exceptionnel ou solennel.

Pour l'étape 6, les individus H1 (« tradi-engagés ») estiment que la signature d'un accord entre une entreprise et une OIG devrait être avant tout bien couverte par la presse (8***/10) et si possible mettre en avant le développement de l'entreprise (6/10). Pour ces individus, la contribution à l'adhésion collective (6Inf***/10) et l'authenticité (5Inf***/10) de cette manifestation ne sont pas à prendre en compte.

A l'opposé, les individus H5 (« entrepr-engagés ») pensent que cet événement doit avant tout être authentique (35***/39) et favoriser l'adhésion collective autour du projet (31**/39), tandis qu'il ne faut pas tenir compte de sa couverture par la presse (24Inf**/39). Pour ces individus, la mise en avant du développement de l'entreprise n'est pas vraiment prioritaire (22Moy**/39).

Les individus H4 (« op-engagés ») pensent que cet événement doit être favorable aux rencontres (22/26) et favoriser l'adhésion collective (15**/26) sans mettre en avant le développement de l'entreprise (5**/26 et 11Inf**/26) ou sans chercher à être particulièrement authentique (7Inf**/26) même si l'authenticité reste une valeur forte (17/26). Comme précédemment cela illustre leur attachement à un référent externe.

Les individus H2 (« activ-engagés ») et H3 (« évergét-engagés ») sont proches de H1 mais se distinguent par rapport aux individus de ce cluster sur l'importance de la couverture presse de l'événement : les individus H2 (« activ-engagés ») la trouvent secondaire (11**/22 et 4Inf**/22) alors que les individus H3 (« évergét-engagés ») la trouvent déplacée (11inf**/15) à ce stade de la construction de l'accord. Cela illustre bien la différence entre les individus H1 qui communiquent avant tout pour distinguer l'entreprise, et qui profitent donc de toutes les occasions, des individus H2 et H3 qui communiquent pour créer un impact sur le développement de l'entreprise.

4.7 Application du clustering de niveau H à l'Etape 7

A l'occasion d'un bilan d'étape, pour tous les experts interrogés, la comparaison à d'autres projets n'est pas un point jugé important dans les rapports sur l'utilisation des dons.

Au moment du rapport sur l'utilisation des dons, pour les individus H1 (« tradi-engagés »), ce sont les retombées presse (7**/11) et les personnes impliquées (6*/11) qui doivent être mises en avant. Les relations mécènes - bénéficiaires sont secondaires (8Inf**/11).

Les individus H5 (« entrepr-engagés) attendent des données objectives et chiffrées (35***/39) notamment sur l'état d'avancement du projet (30/39) mais pas sur les retombées presse (30Inf***/39).

Les individus H4, comme les H5, valorisent les données chiffrées (26***/30) et l'état d'avancement du projet (25*/30) mais absolument sans tenir compte de l'originalité (25Inf***/30) et des personnes impliquées (24Inf***/30), ce qui est caractéristique de leur vision externe et distanciée des enjeux du mécénat.

Pour les individus H2, rien de significatif : ils attendent un rapport équilibré mettant en avant l'avancement du projet (17/22) avec un intérêt également réparti sur l'ensemble des critères (Don, Dom, Indus, Civ sont dans la moyenne). Pour eux, Vie, Opi, Civ semblent importants mais rien de significatif n'émerge.

Pour les individus H3, c'est la mise en avant des personnes impliquées (10***/16) et l'adhésion collective (11**/16) qui sont attendues pour démontrer l'impact du projet. Les données chiffrées sont jugés pas si importantes que cela (1/16 et 9Inf***/16).

4.8 Application du clustering de niveau H à l'Etape 8

Au moment d'une re-sollicitation, les individus H1 (« tradi-engagés »), estimeraient qu'en tant que chef d'entreprise, ils seraient satisfaits du partenariat qui s'achève s'il a apporté une image (7/11)

différenciante (Marc : 6***/11) et un bénéfice en termes de réseautage (Con : 6**/11). Ils n'attendent cependant pas d'éléments permettant d'apprécier si le projet a été mobilisateur (8Inf**/11), ni une preuve du bien fondé en général du soutien (7Inf***/11).

Les individus H5 (« entrepr-engagés ») souhaitent avant tout que le bien-fondé du soutien soit démontré (Indus : 30***/39 et 1Inf***/39) que le geste soit porteur de sens (Don : 33/39 et 2Inf/39) et contribue à mobiliser et fédérer (22**/39 et 5Inf***/39), sans tenir compte d'une bonne image (9***/39) ou d'un éventuel effet sur la concurrence (0**/39).

Comme les individus H5, les individus du cluster H4 (op-engagés) attendent que le bien fondé du projet ait été prouvé (30***/39) mais, pour eux, la dimension interne (la capacité du projet à fédérer en interne (16Inf*/30) ou à créer une dynamique favorable au développement de l'entreprise (14Inf**/30)) est significativement moins importante.

Pour les individus H2 (« activ-engagés »), c'est la dynamique créée qui est importante (15***/22) et la bonne image apportée par le projet (13*/22) (impact via des retombées en terme d'image). Les individus H2 sont des pragmatiques, ils sont dans l'action.

4.9 Conclusion de l'AFC des clusters par Etapes

A chaque étape de la construction de l'accord (Etapes 1 à 8) **les AFC confirment les oppositions entres Cités** relevées dans les ACP et permettent de **relier ces oppositions entre Cités aux Clusters H1 à H5.** Ainsi, par exemple, dans l'AFC de l'étape 1, les Cités **Con1**DecilSup et **Opi1**DecilSup (caractéristiques des clusters H1 et H2) s'opposent aux autres Cités ; de même, dans l'ACP de l'étape 1, les même Cités (**Opi1** et **Con1)** s'opposent globalement à toutes les autres Cités sur l'axe1[961].

L'attitude d'un individu apparait donc comme globalement[962] constante pour chaque étape de l'élaboration de l'accord mécène : le jugement de l'action est donc d'abord influencé par son profil[963]. Ainsi, **au-delà du contexte des situations** proposées au jugement des experts, **le profil d'engagement de l'individu est déterminant** pour dire comment celui-ci va juger une action, et donc quelle(s) Cité(s) va ou vont être mobilisées par lui. En d'autres termes, nos résultats indiquent que **les « oppositions » constatées dans les ACP correspondent pour l'essentiel à des profils types d'engagement propres aux individus.**

Ainsi, nous avons validé qu'une variable composite (nos clusters, de niveau H notamment) construite à partir de réponses mettant en jeu les **9 Cités**, pouvait avoir une **capacité interprétative du jugement d'une l'action.** Pour chaque étape, il est ainsi possible, en se référant au profil d'engagement des individus, d'avoir une **indication forte concernant les propositions choisies** par des individus pour juger de la légitimité d'une action.

[961] Cela est moins visible sur les graphiques avec les autres clusters (H2, H3, H4) car ceux-ci sont projetés dans un plan organisé autour de l'opposition H1-H5 (axe 1). Pour constater cette concordance il faut se référer aux textes de description que nous avons fournis dans ce chapitre.

[962] Selon nous, un clustering en 3 parties (niveau F), plus simple (mais moins riche), aurait produit des graphiques plus directement exploitables visuellement. Un clustering en 3 parties aurait évité notamment de passer par la description des oppositions entre cluster

[963] Il est donc légitime de faire une moyenne des réponses pour étudier l'influence des situations : cf. p. 316.

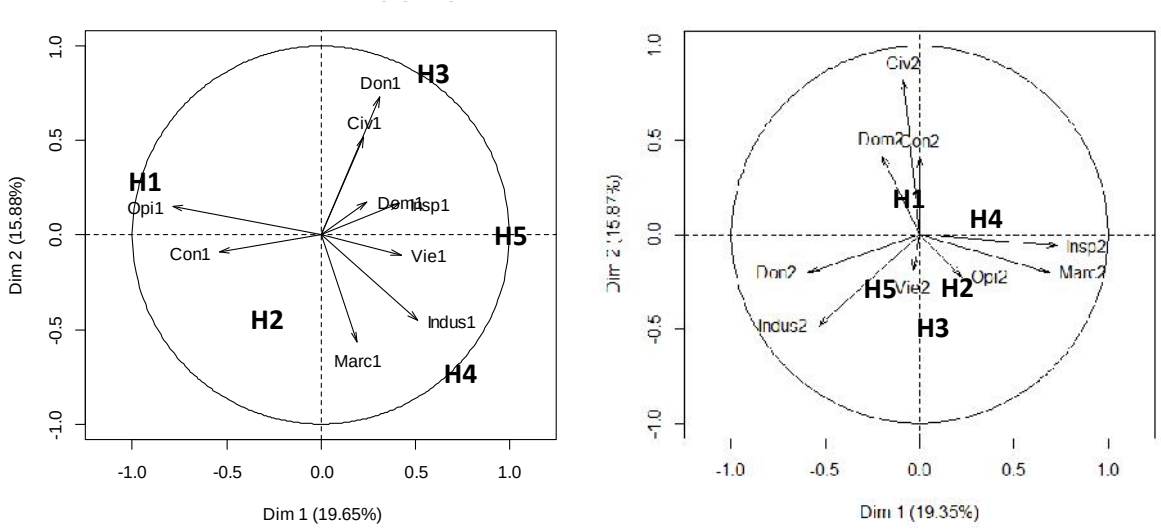

Figure 96 : Projection des profils types d'engagement sur les ACP des étapes : Etape 1 et 2[964]

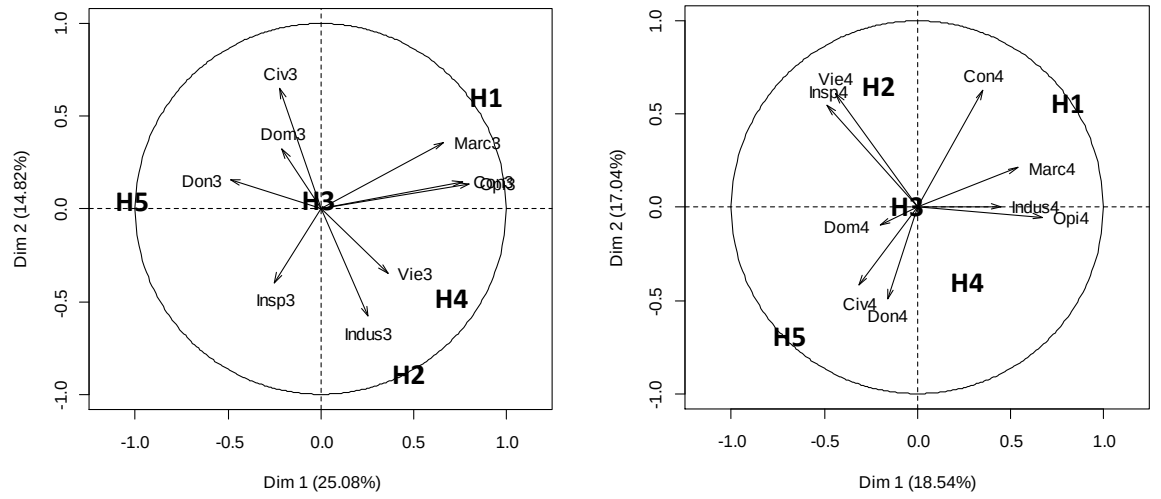

Figure 97 : Projection des profils types d'engagement sur les ACP des étapes : Etape 3 et 4

[964] L'étape 2 illustre moins clairement que les autres étapes la correspondance entre Cités et profil d'engagement. Nous avions noté précédemment que l'explication de cette spécificité de l'étape 2 devait probablement être recherchée du côté des « exemples de titre », proposés pour décrire chaque proposition. Ceux-ci ont probablement évoqué chez les experts les usages du terrain plutôt que les systèmes de valeurs portés par les Cités.

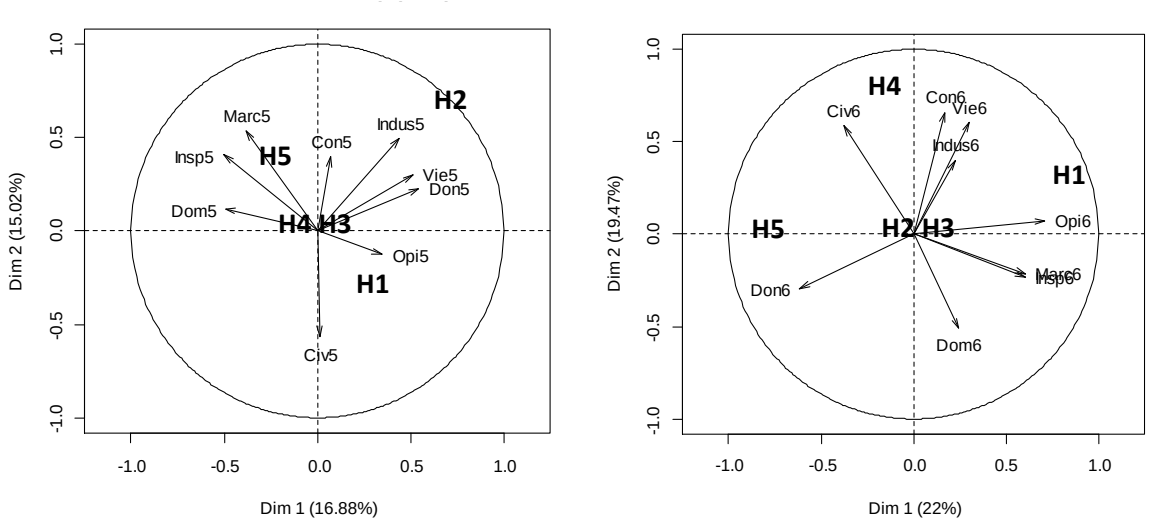

Figure 98 : Projection des profils types d'engagement sur les ACP des étapes : Etape 5 et 6

Ces analyses suggèrent que les 9 Cités (en tant que c**omposantes permettant de déterminer le profil d'engagement** des acteurs) auraient une **capacité prédictive du jugement** des acteurs. Dans une situation où les acteurs agiraient selon ce qui leur parait juste et légitime, alors les profils types d'engagement élaborés à partir de situations reposant sur les 9 Cités permettraient ainsi de **prédire / profiler les actions des personnes** qui s'engagent en faveur d'une action d'intérêt général.

Pour autant, si la proximité entre le cluster H1 et le mode de coordination représenté par Cité Opi est attestée, et que ce cluster s'oppose clairement au cluster H5 (Opi- et Don), il ne semble pas possible d'affirmer que les autre clusters soient associés à une (ou plusieurs) Cité(s) en particulier[965] : il nous faut passer par la description des profils types d'engagement pour **retrouver *in fine* le lien** entre les individus et modes de coordination (Cités) que nous cherchions pour faire suite aux résultats des ACP des étapes.

5 Analyse du Réseau des experts

L'analyse du réseau[966] d'experts constitué par notre générateur de noms est susceptible de nous apporter des informations complémentaires sur les individus des clusters H1 à H5

En effet, ce type d'analyse peut apporter un angle de vue complémentaire pour résoudre quelques questions. Ainsi, nous avons constaté que les individus des clusters H1 et H2 sont en attraction positive avec les 2 variables représentant le refus d'être **cité(e)** et le refus de **recommander** des connaissances

[965] Cela est dû aussi probablement, au moins en partie, à la construction du questionnaire et des mots utilisés. Ainsi, nous pouvons penser que, si chaque question avait été parfaitement illustrative du type de jugement utilisé par la personne interrogée, alors peut-être que les résultats auraient été plus tranchés. C'est par exemple le cas des propositions correspondant à la Cité Opi. Pour cette Cité, nous avons souvent fait référence aux « retombées presse ». Ce dispositif nous l'avons vu, est clairement identifié par les fundraisers (voir les chapitres sur la communication des OIG et mécène, et l'optimisation aval du mécénat), il est également clairement présent dans le répertoire de la Cité de l'Opinion. Cette proposition claire et « parlante » s'est traduite par une réponse « pure » (voir note 953, p.326) que nous retrouvons dans tous les niveaux (E1 à K1). Pour les autres Cités, l'importante variabilité des mots utilisés semble avoir « flouter » les jugements. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les propositions attribuées à chaque Cité sont des textes très courts, donc d'une précision limitée et sujet à interprétation.

[966] L'analyse de réseau est un ensemble de méthodes, de concepts, de théories, de modèles et d'enquêtes mis en œuvre dans différentes disciplines et qui consistent à étudier non plus les attributs des individus, mais les relations entre les individus et les régularités structurales qu'elles présentent (Merklé, 2004, p. 3).

qui seraient ainsi interviewées. Nous avons essayé de voir si cette caractéristique correspond à une **position spécifique dans le réseau** des experts interrogées. Nos analyses ont suggéré par ailleurs que les individus avaient un engagement plus ou moins actif. Ainsi, les individus du cluster **H5 ont été jugés plus concernés que les autres par le projet et ses retombées** (ce qui, selon nous, indique un engagement « pour » l'intérêt général plus que « auprès » de celui-ci, et donc peut être une implication supérieure). Nous aimerions savoir à quels clusters appartiennent les individus qu'ils recommandent. Plus généralement nous aimerions savoir si **les individus qui se recommandent entre eux** appartiennent aux mêmes clusters, au même domaine d'activité, ou au même type de structure.

Pour tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons étudié la structure du réseau à travers des éléments d'informations que nous avons collectés sur les individus. Nous avons cherché notamment à identifier l'effet du **profil d'engagement** (les 5 clusters H) et de quelques grandes caractéristiques (**activité, structures**) des *ego* sur leurs propositions de recommandation d'*alter*. Nous avons cherché à vérifier si les profils types d'engagement (les clusters) déterminés pour chaque individu ont **une influence** dans la sociabilité des personnes (les individus appartenant aux mêmes clusters **se recommandent entre eux).** De même, qu'en est-il de **l'activité** (collecteurs, accompagnateurs, ..), du **domaine d'activité** (culture, enseignement sup et recherche, ONG, etc.) ou de la **structure juridique**.

Pour réaliser cette analyse nous avons utilisé les logiciels Ucinet et Netdraw. Pour leur mise en œuvre nous nous sommes appuyés sur le livre d'Alain Degenne et Michel Forsé : « Les réseaux sociaux » (2004).

5.1 Préparation de l'analyse

- *Obtention de la matrice et du graphe*

Notre **matrice est carrée (215x215 individus**) de type *one-node*, binaire, *directed*. Nous avons donc constitué notre matrice sous la forme d'un tableau avec les origines de lien en ligne et les destinataires en colonnes. Les liens sont simples : aucun individu ne se recommande lui-même et une seule et unique relation existe entre les acteurs.

Le graphe est d'ordre G= 215x215. Il est **complet** car, pour toute paire de sommet x,y il existe au moins un arc. Il est connecté, il n'y a pas de nœud isolé. Les arcs du *graph* sont orientés. Il s'agit d'un graphe **uniplexe** car la relation n'aboutit qu'à un échange : **la recommandation sur la compétence professionnelle** dans le cadre de notre enquête. Nous avons observé que certaines relations étaient désignées comme des amis, et une fois comme un membre de la famille (une sœur).

- *Sélection d'attributs individuels*

Les attributs individuels sélectionnés sont :

- les **clusters** : une variable construite à partir de 72 questions concernant le jugement porté sur une situation donnée (9 questions concernant 8 situations types).

- les **structures d'appartenance, les domaines d'activités, les activités principales**. Ces 3 données sont issues des données illustratives recueillies pas le questionnaire.

- *Traitement préliminaires*

L'individu 1 (nous) émet 29 choix (« *outdegree* », ce qui caractérise son activité) et en reçoit 0 (« *indegree* » caractérisant sa popularité). Cet individu, trop central, a été supprimé des graphiques.

5.2 Etude des attributs

5.2.1 Etude de l'attribut « cluster »

Nous avons représenté par des carrés de couleur les individus interviewés. Les nœuds des individus non-contactés, et qui n'ont donc pas de cluster identifié, sont en blanc, forme « diamant » :

Couleur	Cluster
Jaune	H1
Noir	H2
Vert	H3
Rouge	H4
Bleu	H5

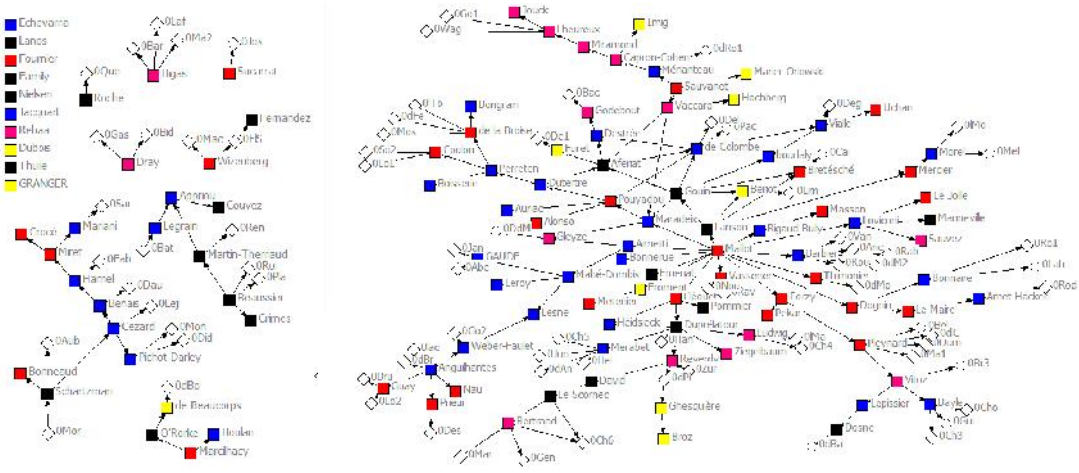

Figure 99 : Représentation du réseau par cluster d'appartenance

Les individus appartenant au cluster H1 (en jaune) ne recommandent personne ou, au plus, 1 personne.

Les H2 (en noir) semblent recommander plutôt des individus H2 (noir) ou H3 (vert). Lorsqu'ils recommandent des individus H5 (bleus), il semble que ce soit au sein de leur institution d'appartenance (un directeur recommande un président, une délégation régionale recommande sa tutelle, etc.)

Les H3 (en vert) recommandent les verts ou noirs. Il semble s'agir souvent de personnes en région recommandant un réseau local.

Les H5 (en bleu) recommandent des bleus en priorité et des rouges (H4) qui à leur tour recommandent des bleus ou des rouges. Les bleus sont souvent des têtes de réseaux. Ils recommandent de nombreuses personnes.

Les H4 (rouges) recommandent des bleus ou des rouges.

En terme de recommandation, H4 semble plus proche de H5 que des clusters H1, H2 et H3. Deux groupes se distinguent : les **individus des clusters H3, H2 et H1 se recommandent entre eux** et **H4 et H5 semblent faire de même**.

5.2.2 Etude de l'attribut « domaine d'activité »

Formes	Code	Signification
Down triangle	dRE1er	Univ/Ecole, Enseignement supérieur et recherche (hors RM, Recherche médicale)
Circle in box	dTT1er	Associations ayant une activité d'influence (think tanks, etc.)
Square	dSO1er	Aide sociale en France
Box	dOS1er	Organisations de solidarité internationale – santé
Round square	dJE1er	Jeunesse, éducation populaire, sport
Thing	dAS1er	Aide aux personnes atteintes de maladie ou de handicap
Square	dCO1er	Confessionnel
Up triangle	dRM1er	Recherche médicale
Box	dOE1er	Organisations de solidarité internationale – enfance
Box	dOD1er	Organisations de solidarité internationale - développement
Circle	dCU1er	Culture
Diamond	dEN1er	Environnement

(Les couleurs représentent les 5 clusters : voir graphe précédent)

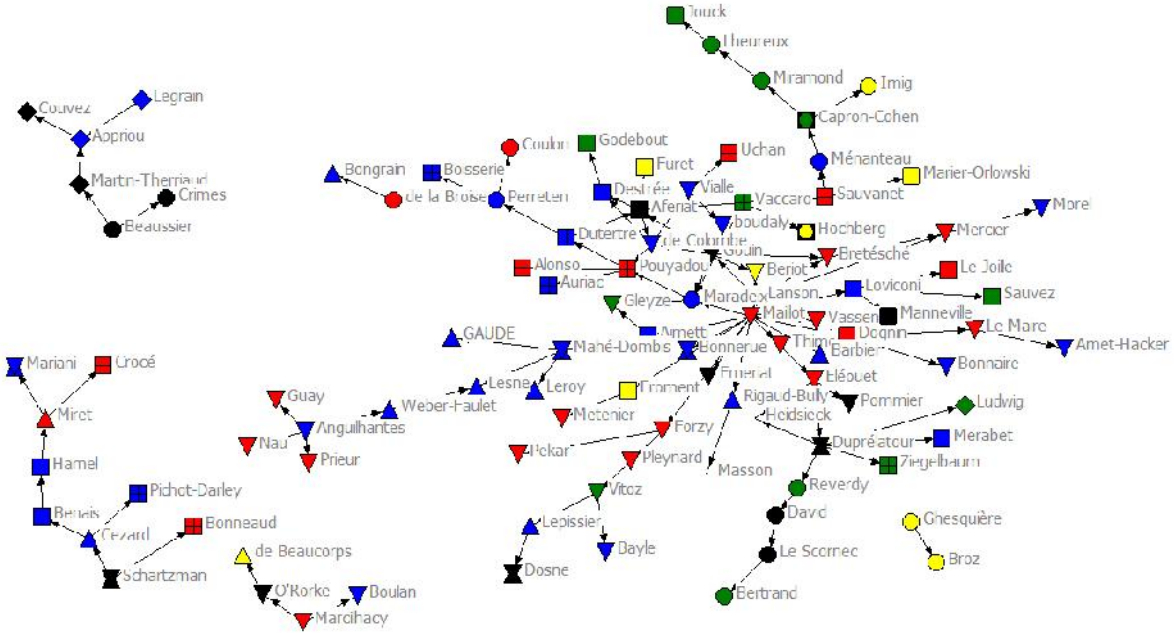

Figure 100 : Représentation du réseau par domaines d'activités

On voit que les **individus se recommandent au sein de chaine appartenant à la même activité** : Ainsi dans les activités les mieux représentées : recherche médicale (triangle pointant vers le haut, 13 individus), recherche et enseignement sup (triangle pointant vers le haut, 36 individus), culture (forme ronde, 22 individus) et ONG qui travaillent à l'international (« box » : carré avec une croix dedans, 15 individus) les individus se recommandent entre « collègues » du même domaine d'activité. Ceci **confirme la forte segmentation des pratiques par activité que nous avons observée**.

Néanmoins, il semble que **l'appartenance à un cluster oriente plus la recommandation** que l'appartenance à un même domaine d'activité (la couleur semble prioritaire à la forme)

5.2.3 Etude de l'attribut « type de structure »

Couleur	Nb	signification
Rouge	25	Consultants
bleu	23	EnsSup & Rech
noir	18	Fondations
gris	6	Entreprises
violet	22	Associations
orange	7	PromoMécénat
rose	25	Collectivités
jaune	3	Autres structures

(Les formes représentent les activités, voir ci-dessus)

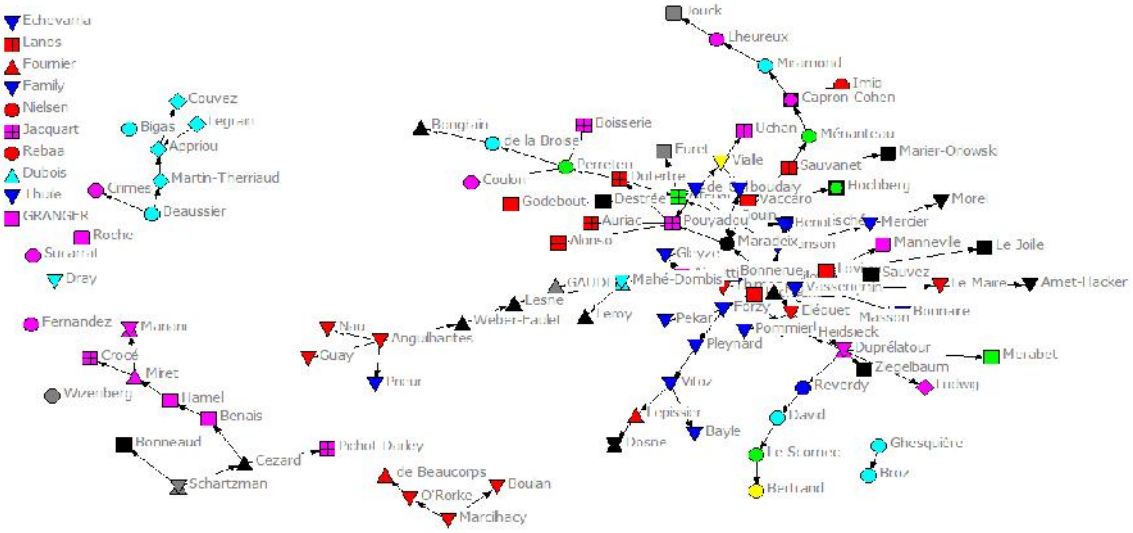

Figure 101 : Représentation du réseau par type de structure

Ce graphique montre que les organisations classées en grande typologie de structures **se recommandent également entre elles** : l'appartenance à un même type de structure (couleur) est susceptible d'orienter le choix d'une recommandation (vers la même couleur).

Ce *graph* apporte des informations intéressantes sur les donateurs. Ainsi, les fondations (18 individus) et les entreprises (6 individus) sont souvent recommandées par une seule personne, notamment en bout de chaine. **L'accès aux donateurs (organisations mécènes) semble protégé**. Par ailleurs, dans l'échantillon constitué**, les donateurs semblent peu travailler en réseau**. Selon nous, c'est peut-être parce que ce sont eux qui sont généralement valorisés et recommandés : ils n'identifient donc pas naturellement d'autres acteurs qui soient recommandables c'est-à-dire à la fois neutres (ici : non concurrent dans le champ du mécénat dans un domaine d'activité) et suffisamment peu nombreux pour se distinguer par une singularité. Ainsi, si les OIG recommandent « leur » mécène car nous sommes jugés « neutre » et que ceux-ci sont peu nombreux, au contraire, les mécènes ne recommandent pas d'autres mécène car ceux-ci sont identifiés comme non neutres et ne recommandent pas d'OIG car ils ne distinguent pas, parmi les OIG qu'ils soutiennent, une OIG qui serait plus recommandable qu'une autre.

5.3 Conclusion de l'analyse des réseaux

Il semble que les personnes se recommandent entre elles selon leur profil type d'engagement (appartenance aux mêmes clusters), leur structure d'appartenance (collectivité, associations, agence conseil et promotion du mécénat, etc.), et leur domaine d'activité (environnement, culture, etc.).

Ces résultats suggèrent que, dans le mécénat, au-delà de spécificités liées aux caractéristiques de lieu/activité/structure, les personnes ne recommandent pas juste un expert. Ces résultats suggèrent que **les modes de jugement** des personnes (la façon dont elles jugent une action ou leurs « systèmes de valeurs » pour parler trivialement) **auraient une incidence sur les personnes qu'elles recommandent**, sur la mise en avant de leurs idées et donc sur la volonté consciente ou non de **favoriser la diffusion** de certaines pratiques. Cela conforterait nos intuitions forgées sur le terrain (lors de séminaire) et au cours des interviews, notamment en ce qui concerne des acteurs du « courant *venture philanthropist* »[967].

Malheureusement cette hypothèse n'a pas pu être vérifiée[968]. Des **biais** sur la création de l'échantillon (nombre d'itérations non constant) nous ont empêchés d'identifier tous les **cercles de sociabilités**. Seuls deux cercles correspondant à des cercles de promotion d'une vision partenariale du mécénat (« courant partenarial ») ont pu être identifiés. Dans ces conditions, ces résultats ne sont pas suffisamment étayés.

6 Conclusion de l'analyse des données concernant les Cités

Pour analyser la façon dont les personnes jugent la légitimité d'une action mécène, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons soumis à des experts du mécénat. A partir d'une situation-type particulière, (la sollicitation d'une « entreprise » pour soutenir le projet d'un OIG), nous avons élaboré **8 étapes clés** qui ont été représentées sous forme de **jeux de rôle**. A chaque étapes était jointes **9 propositions** de jugement correspondant chacune à une des 9 Cités. L'expert devait **noter** la plus ou moins bonne pertinence de chaque proposition (soit 72 (8x9) variables de 11 modalités chacune). Notre échantillon était de 118 experts, nous avons donc récolté 8496 données au total.

Le tri à plat des données de chacune des 8 étapes n'a pas permis de mettre en évidence un unique mode de coordination mobilisé à chacune des étapes. Néanmoins **la Cité du Don est apparue largement plébiscité** par la grande majorité des experts. Nos sujets considèrent donc bien que l'accord mécène appelle un jugement appartenant au Monde du lien et coordonné par la grammaire de la Cité du don.

L'Analyse en composante principal (ACP) des jeux de rôle a fait apparaitre qu'il existait différents types de réponses qui semblaient s'opposer selon les individus. L'analyse par Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) des 72 variables issues des jeux de rôles nous ont conduits à élaborer des **variables composites (les clusters)** susceptibles de rendre compte de ces oppositions. Plusieurs niveaux et sous niveaux de classification ont été identifiés. Le niveau le plus élevé (clustering de niveau E) a mis en

[967] A titre exploratoire, nous avons également tenté d'évaluer l'influence de « courants de pensée » sur la constitution du réseau. Lors des interviews, Il nous a semblé que les personnes identifiées comme favorables au courant partenarial ou au courant *venture philanthropist* pourraient correspondre à la description des individus du cluster H5 et qu'elles s'étaient recommandées mutuellement, notamment en région Alsace. Les recherches menées en ce sens n'ont pas donné de résultat probant.

[968] Si cette hypothèse était avérée, afin de ne pas biaiser de futures analyses sur les pratiques de mécénat en France, il serait judicieux de prendre en compte ce désir d'influencer que nous attribuons à l'action militante d'« entrepreneurs de morale ». Au niveau méthodologique, dans le cadre de recrutement d'experts dans un ensemble d'individus engagés (mécénat, philanthropie, mais également syndicalisme, politique, etc.) il serait probablement judicieux de développer des techniques pour contenir cet éventuel biais. Pour notre part, il nous semble que le fait d'avoir initié le réseau des experts à partir de 29 contacts répartis dans toute la France, dans tous les milieux et dans toutes les organisations a permis de constituer de nombreuses chaines qui se sont avérées suffisamment indépendantes entre elles pour contenir ce biais..

évidence deux groupes opposant les individus faisant référence à la Cité de l'opinion[969], à ceux se référençant à la Cité du don[970] pour juger une action mécène. Ce qui indique que, au-delà du consensus autour de la Cité du don (jusqu'à 96% de plébiscites) deux grands approches se détachent : Certains évaluent la justesse d'une action mécène à l'image qu'elle véhicule et aux effets positifs de celle-ci. D'autres s'attachent plutôt au sens du geste et à sa cohérence (avec des valeurs, une identité, etc.)

Un découpage plus fin (niveau F) a montré qu'il était possible de distinguer parmi ceux qui faisaient référence à la Cité de l'Opinion, un sous-groupe faisant référence à la Cité marchande[971]. Néanmoins, à partir du niveau G, les clusters ne peuvent plus être considérés comme un « sous-groupe » de jugement.

Nous avons donc choisi **une nouvelle approche** et décidé de **synthétiser le contenu des situations** choisies préférentiellement (en nous référant aux valeurs de v-test) par les membres de chaque cluster. Pour étayer cette description des clusters (nos variables d'intérêt) nous avons réalisé une Analyse Factorielle de Correspondance (AFC) avec les variables supplémentaires que nous avions récoltées en parallèle de nos 72 questions principales.

Une première AFC a permis d'identifier des caractéristiques (domaines d'activités, références personnelles, sources d'indignations, profils d'engagement, etc.) propres aux individus de chaque cluster identifié. Suite à celle-ci, le **cluster de niveau H** nous a semblé le niveau le **plus fin pertinent** compte tenu de son bon compromis entre détails, nombre d'individus et rapprochements possibles avec les variables illustratives.

L'étude de ce cluster H et le croisement avec un grand nombre de variables illustratives, nous a permis d'aller plus loin dans l'interprétation et d'identifier **3 axes** sur lesquels il était possible de distinguer les individus des 5 clusters H1 à H5.

Nous avons ensuite montré que ces 5 clusters correspondent à bien des **profils types d'engagement** qui s'expriment de manière similaire dans chacune des étapes. Nous avons déterminé en particulier que les individus des clusters H1 (« tradi-engagés ») et H5 (« entrepr-engagés ») choisissent à chaque étape des **Cités qui leur sont propres** pour juger de la légitimité d'une action.

En conclusion, les individus H1 (« tradi-engagés ») et H5 (« entrepr-engagés) s'opposent sur la base d'un jugement faisant référence à la **Cité de l'Opinion** (être **connu**) : H1 la plébiscitent et H5 la rejettent. Les individus H5 (« entrepr-engagés ») se différencient en outre par un jugement faisant plus référence que les autres à la **Cité du Don**, c'est-à-dire accordent une importance particulière à l'**authenticité** du projet (Don6) et à son sens pour la personne (Don3) qui juge la légitimité de l'engagement. Les individus H2 (« activ-engagés »), H3 (« évergét-engagés ») et H4 (« op-engagés ») semblent faire appel à différentes Cités pour évaluer les situations. Néanmoins, il semble que le contexte de certaines situations et la polysémie de certaines propositions (cf. note 965, p. 340) nous aient empêchés de faire émerger des Cités spécifiques à chacun de ces 3 groupes. Nous avons montré cependant que ces 3 clusters cherchent un impact sur l'entreprise, par opposition aux individus H1 qui

[969] V-test : Opi7 (5,21) puis Opi6 (5,17), Opi3 (5,15). Pour la signification de ces variables, se référer à la Partie III : Chapitre 1 : 1.2, p. 302 et suivantes.

[970] V-test : Don6 (4,75). Les propositions classées ensuite sont : Vie7 (4,05), Civ3 (4,00).

[971] V-test F1 : Marc8 (4,47), Opi3 (4,01) ; V-test F2 : Opi1 (4,30),Opi7 (3,98) ; V-test F3 : Insp3 (4,38), Don3 (4,00).

cherchent avant tout une différenciation (Marc). Nous pouvons donc légitimement supposer qu'ils font, tous 3, référence à la **Cité de la vie** (le **développement**) mais sous des approches différentes : développement de collectifs (Civ), développement de réseaux (Con), etc.

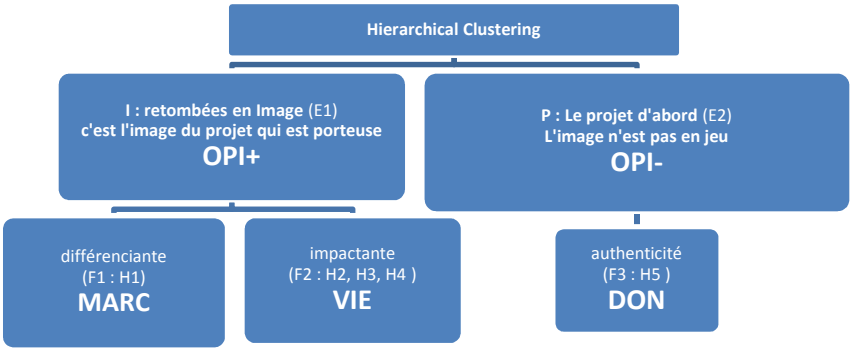

Figure 102 : Représentation des 3 clusters de niveau F et des 5 clusters de niveau H avec « leurs » Cités.

Il reste néanmoins que les Cités s'avèrent être des **marqueurs valables** pour distinguer finement et caractériser la légitimité des différentes actions entreprises par les acteurs du mécénat. Synthétisées au sein de variables composites, les « profils type d'engagement », ces Cités permettent d'**identifier comment un individu juge une situation donnée** et donc ce qu'il en attend. Ainsi, par exemple, des individus H1 devraient être informés en priorité sur les retombées en termes de différenciation (par l'image, sur les réseaux, avantages concurrentiels, etc.). Pour toucher les individus H5, il s'agira plutôt d'insister sur l'authenticité du projet et relativiser l'importance des retombées en termes de communication. Pour légitimer l'engagement mécène aux yeux des autres individus, il faudra mettre plutôt en avant les conséquences pour le développement de l'entreprise (valeur ajoutée, marque employeur, …), et parfois de l'individu (« développement personnel »).

Au vu de cette première expérimentation, il sera nécessaire, pour une future utilisation des Cités comme outils de segmentation, d'utiliser des jeux de rôle mieux « calibrés » [972]. Nous suggérons, par exemple, d'effectuer préalablement une étude destinée à déterminer **les situations et les propositions simples et concises** permettant d'**évoquer de façon claire, et parlante pour tous**, les 9 modes de coordination.

Pour exploiter plus avant les données collectées, compte tenu de la régularité à chaque étape du modèle des clusters, il nous semble qu'il est également légitime d'exploiter nos données sous la forme

[972] L'analyse fine des questions (notamment à travers leur coefficient de corrélation) indique cependant qu'il est difficile d'élaborer des questions pertinentes : la proposition peut ne pas évoquer de Cité, sembler déplacée compte tenu du contexte proposé, ou celui-ci peut induire une Cité en particulier.
Par exemple, un événement « exceptionnel » ou « solennel » de l'étape 6, semble n'évoquer aucun mode de coordination ; la comparaison avec d'autres projets dans un rapport d'état d'avancement à l'étape 7 semble être une interrogation déplacée ; la Cité Indus est induite par l'évocation d'un « rapport » d'avancement dans la description de l'étape 7 ; les réponses aux propositions de l'étape 2 semblent avoir été influencées par les exemples de « titre » donnés (cf plus haut), etc.
A la relecture des propositions non retenues par le clustering, il semble que des propositions mal conçues rendent *in fine* difficile l'identification de Cités mobilisées dans chaque étape par les individus de type H2, H3 et H4. Aussi, des propositions mieux élaborées (et validées préalablement auprès des acteurs) seraient probablement susceptibles d'affiner la définition des clusters d'appartenance et, en retour, de rendre plus spécifique le lien entre clusters et modes de jugement (Cités).

de **moyennes**. Ce traitement permet en effet de lisser les variations possibles dues à la rédaction des questions. Voici, à titre indicatif, ce que nous avons obtenu pour les 3 clusters de niveau F[973] :

			MoyOPI	MoyCON	MoyMAR	MoyDOM	MoyDON	MoyCIV	MoyINSP	MoyVIE	MoyINDU
min	-0,61	F1	0,36	0,18	-0,05	-0,48	0,14	0,00	0,09	-0,19	-0,04
max	0,67	F2	0,05	0,01	0,15	0,53	0,16	0,26	0,13	0,19	0,26
		F3	0,61	0,28	0,60	0,31	0,67	0,46	0,19	0,17	0,31
transformation linéaire			MoyOPI	MoyCON	MoyMAR	MoyDOM	MoyDON	MoyCIV	MoyINSP	MoyVIE	MoyINDU
	ax+b	F1	0,75	0,61	0,44	0,10	0,58	0,48	0,54	0,32	0,45
a=	0,7788	F2	0,44	0,47	0,12	0,06	0,83	0,68	0,37	0,62	0,68
b=	0,4744	F3	0,00	0,26	0,01	0,23	1,00	0,83	0,62	0,60	0,71
min	0,00										
max	1,00										

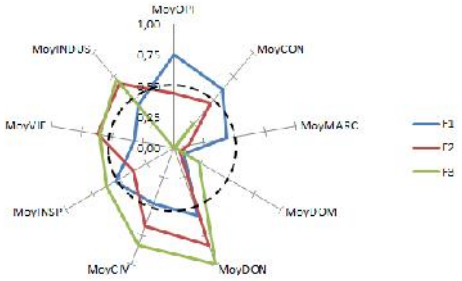

Figure 103 : Essai de représentation des clusters de niveau F sous forme de radar

Ce type de **représentation, très visuelle**, serait propice à un usage sur le terrain par des professionnels de la collecte (fundraisers). Il nous semble ainsi, par exemple, possible d'envisager de construire ce genre de représentation à partir de l'analyse d'un document[974] rédigé par un acteur du mécénat (un questionnaire rempli par un donateur potentiel, par exemple) ou à partir du témoignage d'un mécène recueilli lors d'une interview. A partir des différentes formes de radar obtenus, il serait alors possible d'**adapter les outils de sollicitation** (message marketing web et *print*) au mode de coordination qui sous-tend l'action de la personne (son « système de valeurs », ou ses Cité(s) de référence).

Pour finir, l'analyse des réseaux nous montre aussi que l'**appartenance à un cluster influence la recommandation de nouveaux experts** et donc le générateur de noms « boule de neige ». Cela suggère que les clusters correspondent à des **courants de pensée**. Nous n'avons cependant pas pu tester cette hypothèse compte tenu du biais de notre échantillon (nombre d'itérations non constant) mais aussi de l'influence du **domaine d'activité** et de la **structure** d'appartenance sur les recommandations. L'exploration de ce domaine serait utile pour de prochaines recherches. Elle nécessiterait de neutraliser ces différentes influences[975]. Pour notre part, nous estimons que la construction de notre échantillon à partir de 29 experts identifiés lors de notre pré-étude du terrain, limite fortement la possibilité d'un biais lié aux courants de pensée.

Chapitre 2 : Représentation par les experts des éléments de la construction d'un accord

Cette seconde partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des **données qualitatives** recueillies par l'intermédiaire des **questions ouvertes posées à l'oral** lors de nos entretiens téléphoniques avec les experts.

[973] Les 3 clusters sont particulièrement bien différenciés jusqu'au niveau F, nous pensons que cela aurait pu également être le cas à un niveau inférieur si les propositions avaient été pré-testées.

[974] Par un logiciel de traitement de données textuelles : N'vivo, Alceste ou Tropes par exemple

[975] Ainsi que celle de la zone géographique, qui n'a pas pu être testée ici, faute de temps.

1 Présentation des données recueillies

Nous avons posé des questions ouvertes aux experts afin de valider les **points clés** identifiés lors de notre pré-étude du terrain. L'exploration de ces points clés a pour objectif de valider de façon indirecte[976] (cf. p. 291) les analyses et propositions issues de notre pré-étude.

A travers nos questions nous avons abordé les contenus :

- de l'**intérêt général** : Est-ce qu'un projet de « valeur » pour l'entreprise est un projet d'intérêt général ?
- des **dispositifs d'encadrement** : Ces dispositifs permettent-ils, comme nos analyses le suggèrent, de distinguer le monde des OIG du monde marchand ? Protègent-ils l'intérêt général, le capital d'engagement et le capital d'altérité des OIG ?
- des **enjeux et risques** du mécénat : Avons-nous bien identifié tous les enjeux ? Que révèlent les risques perçus sur les forces en présence et sur ce qui est « mis dans la balance » par les parties lors de la construction d'un accord de mécénat ?
- de la **motivation des entreprise**s : Les motivations des entreprises sont-elles une justification *a posteriori* de leur engagement ou réellement à l'origine de celui-ci ? Que révèle la dichotomie entre engagement et valorisation de l'engagement-sur la construction de l'accord ?
- de la proximité des pratiques entre **mécénat et sponsoring**: Qu'est ce qui différencie et rapproche ces deux pratiques ? Que révèle cette proximité sur la frontière entre les pratiques de la générosité justifiables et celles qui ne le sont pas ?

Nous avons laissé les experts parler pour obtenir des **quasi-récits** sur la façon dont ils se représentent la situation de mécénat, l'engagement, les acteurs, les relations entre OIG et mécène, etc.

Les phrases recueillies ont été **intégralement retranscrites** avec soin pour permettre d'interpréter le plus précisément possible les paroles des personnes interrogées.

Nous avons traité tous les individus interrogés **sur le même plan**. En effet nous avons vu que ces experts sont avant tout des « passeurs » susceptibles de se retrouver à tout moment en situation de collecteur, d'accompagnateur, de donateur ou d'observateur. Nos questions concernaient donc le **mécénat en général** et non pas leur situation particulière à un moment donné.

Nous avons pu vérifier au fil des entretiens que malgré des avis évidemment personnels, et des divergences parfois, **l'analyse de la situation était globalement la même** quelle que soit leur activité, leur structure, leur localisation ou leur domaine d'activité. Lorsque c'était possible, nous avons codé les réponses obtenues aux questions ouvertes afin de les introduire dans notre étude statistique. Ces données ont enrichi la description des clusters. L'étude des profils types d'engagement (clusters H1 à H5) a confirmé que les réponses aux questions ouvertes ne se distinguaient pas selon le type d'activité

[976] Il nous a semblé par ailleurs noter que nos questions (faussement) **naïves**, permettait aux experts de développer plus librement, et sans fard, leurs idées, sans craindre notamment d'être jugé par un pair. Cette approche qui nous a valu parfois une pointe de condescendance, nous a permis, à notre avis, d'aller au-delà des enjeux politiques et idéologiques (voir notre description des « courants de pensée ») que certains placent dans le mécénat, pour nous concentrer sur le fond de notre sujet de recherche : l'élaboration d'un accord mécène.

des experts, leurs domaines d'activité ou leur structure de rattachement[977]. Ces résultats confirment bien que **les experts maitrisent tous de la même manière la construction de l'accord de mécénat,** et que le jugement porté sur sa construction ne dépend pas de la place occupée par les individus à un moment donné mais plutôt de leur **façon personnelle et subjective d'apprécier ce qu'est une situation de mécénat bien ajustée**.

Nous allons présenter maintenant les données et leur analyse. Pour cela, nous avons rapproché les propos recueillis aux différentes questions au sein de parties reprenant chacun des points clés. Les données[978] recueillies pour chaque question sont **synthétisées** dans des encadrés. Les « " » (*double quote*) délimitent les citations des personnes interrogées, ce qui les distingue de nos propres propositions qui apparaissent entre guillemets. Comme précédemment les propos rapportés sont **cités selon leur ordre d'importance**. Celle-ci a été appréciée subjectivement[979] en nous basant sur la **fréquence** des termes et des idées avancés par nos interlocuteurs. Lorsque des termes identiques ont été employés, nous avons noté le nombre d'occurrence entre parenthèses.

2 Questions sur l'intérêt général

Lors de notre revue de la littérature, nous avons vu que la notion d'intérêt général avait pris une place centrale en France depuis le début des années 2000. Cette notion nous a permis de définir le périmètre des Organisations d'Intérêt Général (p. 57) qui, nous l'espérons, transcrit bien la réalité du terrain et rendra peut être plus facile les comparaisons internationales.

Nous avons vu cependant dans notre étude du terrain que les organisations mécènes étaient intéressées avant tout par un « projet de valeur » mais peut-être plus encore par l'OIG en elle-même (son histoire, ses valeurs, sa notoriété, l'actualité de sa cause, etc. qui contribuent à son capital de sympathie et à son capital d'engagement) qu'à son activité d'intérêt général proprement dite (le projet et ses objectifs). Nous avons donc interrogé nos experts sur le **lien entre l'intérêt général** (de l'activité de l'OIG et des projets qu'elle porte) et la **« valeur » d'une action mécène**.

2.1 La valeur d'un don est-elle liée au caractère d'intérêt général du projet soutenu ?

La **question posée** était : « Est ce que le caractère d'« intérêt général » du projet (éventuellement concrétisé par un label, un rescrit, une reconnaissance d'utilité publique, etc.) contribue à donner de la valeur au don d'une entreprise ? Est-ce qu'un don à une structure non directement perçue comme d'intérêt général a moins de valeur que lorsque la structure est clairement d'intérêt général ? »

Selon les personnes interrogées, le caractère d'intérêt général des projets portés par l'OIG est perçu :

- soit comme **implicite**, lorsque la structure est connue et reconnue (cas d'une fondation par exemple) et que celle-ci propose une "définition amont claire de l'intérêt général",

- soit comme **subjectif** lorsqu'on peut juger soit même du contenu du projet.

[977] Seule la recommandation de nouveaux experts était liée à ces variables (cf. ci-dessus).

[978] Les données brutes sont conservées dans un tableau Excel pour vérification ou pour de futures analyses. Compte tenu du volume qu'elles représentent (près de 150 heures d'interview), elles n'ont pas été annexées aux présentes.

[979] Il s'agit d'une recherche exploratoire, visant à étayer des construits. Faute de temps et surtout d'indicateurs de catégorisation, nous nous sommes limités à une présentation de différents points de vue des experts, dans leur diversité mais néanmoins organisés, dans la mesure du possible et de façon « grossière », selon leurs importances. Nous n'avons pas fait appel à des logiciels de traitement de données textuelles (pour des références à ces outils utilisés pour de traitements lexicaux, syntaxiques ou morphosyntaxiques voir note 974, p. 349). Nous ne présenterons donc pas nos données qualitatives sous forme chiffrée.
Pour une présentation de notre approche épistémologique voir p. 410.

Ainsi, les labels (rescrit, RUP, etc.) sont reconnus utiles car rassurants. Un label est une garantie. Cette reconnaissance apporte une valeur au don. La labellisation du projet ou de la structure est perçue comme un plus qui "crédibilise" la structure. Ce serait même devenu un prérequis, compte tenu du nombre de "structures labellisées". Les OIG tirent leur légitimité, d'une reconnaissance par l'Etat ou des projets qu'elles portent.

En parallèle, plusieurs cas de positionnement de l'administration fiscale sont jugés incompréhensibles (le cas des anciens combattants, nous a été cité, celui de Lourdes également[980]) ; et des soutiens *a priori* non légitimes (comme le sponsoring sportif par exemple) ne déprécient absolument pas le geste et lui gardent toute sa valeur. Pour certaines structures "la réputation peut compter davantage" et la "reconnaissance officielle" est jugée "non nécessaire".

La notion d'intérêt général peut aussi être estimée comme subjective et dépendre de la perception de l'entreprise. Lorsque le soutien est connu, c'est le projet et sa "logique sociale" qui sont mis en avant. C'est alors la perception personnelle de l'intérêt général, ou celle de l'entreprise, qui compte avant tout. Dans ce cas, si l'entreprise demande un reçu, la non-reconnaissance de la structure est perçue comme un handicap, un frein à l'innovation sociale ou R&D sociétale.

Pour autant les experts interviewés admettent qu'il faut **un *minimum* d'intérêt général** pour ne pas "tomber dans une gestion intéressée". A la notion d'intérêt général est parfois substituée celle de "bien commun" qui semble plus compatible avec un nombre plus restreint de personnes. L'intérêt général se définit alors plutôt par opposition à l'intérêt particulier et mercantile.

"L'intérêt général correspond à une logique juridico-administrative, monopole d'Etat". "Le bien commun transcende l'intérêt général car c'est le plus petit commun multiple". Par ex. : "Un aéroport est un bien commun mais il n'est pas d'intérêt général pour tous".

En conclusion, le caractère d'intérêt général d'un projet est soit implicite (organisations reconnues, labellisées) soit subjectif (lorsqu'on peut en juger par soi-même). La reconnaissance officielle est jugée non indispensable mais la non-reconnaissance est perçue comme un handicap. La réputation semble compter davantage.

2.2 Est-ce qu'un projet doit être reconnu d'intérêt général ?

La question posée était : « Est-ce qu'un projet doit être reconnu comme étant d'intérêt général pour être soutenu par un don d'entreprise ? Pourquoi? »

En première réflexion, la majorité s'accorde pour dire qu'il n'est pas nécessaire qu'un projet soit reconnu d'intérêt général pour être soutenu par un don d'entreprise. Le don correspond alors à la rencontre de l'intérêt des 2 parties (intérêts "qui peuvent être très divers"), ou du seul "intérêt de l'entreprise" ou alors d'une "rencontre de 2 individus". Le don est alors "justifié" par la "vision de l'entreprise", par un "projet de valeur, cohérent avec l'entreprise" ou "utile en interne comme en externe". Cela lui donne une "crédibilité" qui rend le don "**justifiable**". Le don est alors "**légitime**" car "**cohérent** avec la politique de l'entreprise et avec son identité et "porteur [de] l'identité de l'entreprise et (de] ses valeurs", qui sont les deux "éléments fondamentaux qui permettent à l'organisation de l'entreprise d'exister".

Pour autant, rapidement, les personnes reviennent sur leur première réaction et souhaitent préciser un cadre au don ou circonscrire le don à un type de projet spécifique. Ainsi : "il faudrait que **l'essence et les valeurs** du projet soient d'intérêt général", le projet doit être "légitime », (c'est à dire "répondre à un besoin social ou territorial") et correspondre à des "valeurs éthiques". Ce qui serait véritablement en jeu c'est la "différence entre une approche marchande et non-marchande". Des projets spécifiques sont évoqués à titre d'exemple : "lorsque c'est du patrimoine mais que le propriétaire n'a pas les moyens de le restaurer", "des projets liés à la recherche et développement (R&D) mais qui ne bénéficient pas de soutiens publics suffisants". Parfois l'expert indique des caractéristiques permettant d'**apprécier la valeur du geste**: "lorsque le mécène s'appauvrit" (donc que la gestion n'est pas intéressée), ou lorsque le don met en œuvre des "**valeurs personnelles** de la part du donateur".

Certains estiment qu'il faut en fait "être capable d'argumenter sur l'intérêt général de la cause soutenue" et que ce qui compte avant tout c'est que "la cause soit **défendable**". Plus cyniquement, il faut "paraître d'être d'intérêt général" pour "avoir le sentiment de participer à l'intérêt général". Les pragmatiques notent que, être d'intérêt général, est de toute façon "obligatoire" pour

[980] Les associations d'anciens combattants ne sont pas considérées comme étant d'intérêt général car leur activité s'adresse à un nombre restreint de personnes. Le complexe hôtelier de Lourdes est en revanche considéré d'intérêt général car le prix des chambres est comparable au prix d'un hôtel dans le secteur marchand alors qu'il est proposé aux hébergés des services d'accompagnement en plus.

bénéficier des avantages fiscaux. Ainsi si "une dépense est comptabilisée en don, par l'entreprise, alors c'est défiscalisé donc c'est d'intérêt général", CQFD.

Sans ces caractéristiques le don n'est plus reconnu comme un don : "il s'agit d'ABS" ou alors "c'est autre chose" ("du sponsoring" par exemple).

L'appréciation du caractère d'intérêt général serait "faussée par l'approche fiscale". Le critère portant sur le nombre restreint de personnes est souvent remis en cause. Ainsi plusieurs estiment qu'un don bénéficiant à une personne pourrait servir ensuite au plus grand nombre. C'est le cas par exemple, d'"un projet expérimental pour une maladie orpheline" ou "permettre de passer son permis pour accéder à un emploi". L'intérêt général est perçu (ou non) comme une somme d'intérêts particuliers. Dans certains cas, "l'intérêt d'une communauté" est perçu comme "suffisant" ; pour d'autres il faut que cela concerne "le bien commun d'une partie de la population".

Du côté de l'entreprise, les règles encadrant l'intérêt général sont perçues comme un frein à l'envie de soutenir des projets qui ne sont pas d'intérêt général. Les projets légitimes pour l'entreprise sont des projets "impliquant", qui donnent aux individus (les salariés) l'envie de "partager leur foi personnelle", de "s'ouvrir vers l'extérieur". A l'opposé certains estiment que "le travail a été bien fait" par l'administration fiscale et, donc, que cela "justifie que la définition de l'intérêt général du fisc soit devenue la référence".

En conclusion, la légitimité du don est portée par l'entreprise. L**a reconnaissance d'une cohérence entre le projet et l'identité, les valeurs ou une vision** de l'entreprise apporte une **crédibilité supplémentaire** qui contribue à la légitimité de l'engagement (a *contrario*, **l'absence** de cohérence **disqualifie complétement** la légitimité de l'engagement). Le soutien de l'entreprise répond avant tout à une rencontre avec l'OIG ou à l'identification d'un intérêt pour l'entreprise. Le projet ne doit donc **pas être nécessairement reconnu d'intérêt général**. Les règles encadrant l'intérêt général (notamment, portant sur le « nombre restreint de personnes ») sont dès lors perçues comme un frein à l'envie de soutenir des projets qui ne sont pas d'intérêt général.

Pour être légitime, le projet soutenu devrait être **éthique et dans un esprit « non marchand »** ou, au moins, correspondre à une cause « défendable ». C'est donc au niveau du **jugement public** et notamment de la qualité et de la **légitimité des bénéficiaires du don** que se situe la reconnaissance de l'intérêt général du projet. Les règles fixées par l'administration fiscale contribuent à donner la limite entre un projet légitime et un projet non légitime. Une **validation externe** est donc recherchée.

L'entreprise est ainsi **libre** de choisir n'importe quel projet à partir du moment où **l'esprit du don** est identifiable. La reconnaissance externe du caractère d'intérêt général du projet ou de l'OIG soutenu apporte de la **valeur à l'accord**. *A contrario* l'absence de cohérence avec les valeurs, l'identité ou la vision de l'entreprise disqualifie son engagement.

2.3 Conclusions sur l'intérêt général

La reconnaissance officielle du caractère d'intérêt général d'un projet n'est pas jugée indispensable. L'entreprise est jugée **libre** de soutenir les projets d'elle juge de valeur. C'est la **cohérence** avec une identité, des valeurs de l'entreprise qui légitime avant tout son engagement sur un projet. *A contrario*, le manque de cohérence discrédite l'engagement de l'entreprise.

Les règles juridiques et fiscales encadrant l'intérêt général sont perçues comme un **frein à l'envie** de soutenir des projets qui ne sont pas d'intérêt général. Cependant, elles **posent la limite** entre un projet légitime et illégitime même si cette limite peut être dépassée si le projet bénéficie de **la reconnaissance du public.**

En effet, c'est le **jugement public** qui est sollicité pour évaluer la légitimité d'un engagement. La non-reconnaissance par le public du caractère d'intérêt général d'un projet est jugée comme un handicap.

3 Questions sur le cadre juridique et les contreparties

Nous avons vu que la loi contraignait les OIG et les organisations mécènes à privilégier le mécénat aux partenariats (cf. p. 70). Le cadre juridique définit les organisations d'intérêt général et certifie que leur activité est d'intérêt général (rescrit, RUP, déclaration en préfecture des Fonds de dotations, etc.). Il encadre le montant des contreparties accordées à l'organisation mécène en échange de ses dons et permet au mécène de bénéficier d'avantages fiscaux.

Nous avons émis l'hypothèse (p. 90) que ce cadre était un dispositif permettant de **séparer le monde des OIG** de celui des organisations marchandes, et qu'il protégeait ainsi l'intérêt général et le capital d'engagement de l'OIG.

Nous avons cherché à questionner les experts pour valider cette hypothèse.

3.1 Rôle des règles fiscales vis à vis des contreparties

Les questions posées étaient : « (Question d'ordre macro-économique). Si les règles fiscales n'existaient pas, est-ce-que les OIG, sous la pression des entreprises mécènes, seraient amenées à développer plus de contreparties pour satisfaire la demande des entreprises? ». « Si OUI, est ce que les règles fiscales sont aussi (en plus de leur incitativité), un "garde-fou", qui limite les activités "intéressées" (sponsoring, par ex.) et permet de maintenir, ou de développer, les activités purement d'intérêt général ? »

Selon les données recueillies, il semble y avoir une forte corrélation entre ces 2 questions :

oui/oui : il faut **protéger les OIG** de l'instrumentalisation par les entreprises ou

non/non : les entreprises **ne recherchent pas d'avantages fiscaux et de contreparties**.

Les règles fiscales sont globalement considérées comme un **garde-fou** (terme jugé "bien choisi").

Cela semble particulièrement vrai, selon nos experts, pour les OIG les moins d'expérimentées. Pour ces structures, ces règles permettraient de **se protéger** de demandes de contreparties jugées trop importantes. Il semble cependant que certaines OIG "inexpérimentées" proposeraient d'elles-mêmes "trop de contreparties" (dans une **logique d'offre** d' "avantages à l'entreprise", c'est à dire dans une logique marchande) ou auraient des difficultés à "négocier des contreparties équilibrées".

Du côté des entreprises, selon la majorité des experts, la suppression des règles fiscales inciterait les entreprises à demander plus de contreparties. Selon certains cependant, si, dans un premier temps "leur disparition […] les pousserait à chercher une solution pour compenser une perte", et qu'il y aurait probablement un "effondrement des dons", "dans la durée, **les dons reviendraient**". Les dons ne seraient donc pas si directement liés aux contreparties.

Les experts rappellent que si "l'entreprise n'est pas philanthrope par nature", la **limite est jugée "pas si étanche**" entre entreprises et intérêt général : "des entreprises peuvent soutenir des projets d'intérêt général".

Les **entreprises sont jugées plus à l'aise et "matures"** que les OIG. Elles sont plutôt jugées lucides sur la différence entre mécénat et sponsoring, "l'un n'empêchant pas l'autre". Tout au contraire, selon certains, cette double possibilité "favoriserait l'innovation et le foisonnement de modèles économiques".

Certains estiment cependant que des entreprises sont tentées de "**faire passer pour** du mécénat ce qui n'est que du sponsoring" et qu'il "existe des moyens de **contournements** comptables ". Ainsi, "dans les petites PME, qui connaissent mal la loi, les **risques de dérives** sont importants". Ils pointent par ailleurs "l'inexistence des moyens de contrôle".

Il y aurait donc *in fine* deux types d'entreprises : celles qui cherchent l'optimisation fiscale et des contreparties (avec risque de dérive vers le sponsoring) et celles qui "**auraient donné malgré tout**" et s'orientent alors vers du "**vrai mécénat**, complété par du partenariat". Pour autant, même pour celles-ci, pour qui aucune contrepartie n'est attendue *a priori*, il y a **besoin d'un *minimum* de retour**, ne serait-ce que sous forme de *reporting*, du fait de l'inscription de "l'engagement dans la durée" propre au "vrai mécénat". S'il n'y avait pas d'avantages fiscaux, il faudrait probablement une "plus grande place de l'entreprise" dans le projet ou un "retour pécuniaire" plus important. Les règles fiscales **maintiendraient donc en quelque sorte "à distance"** l'entreprise de l'OIG.

S'il est jugé "naïf de penser que les incitations fiscales puissent favoriser de nouvelles relations entre *profit* et *non-profit*", les règles fiscales protègent néanmoins "**l'esprit du mécénat**". Elles "**délimitent** les actions de sponsoring et les éliminent du champ du mécénat". Ces règles, associées au "positionnement éthico-moralo-stratégique de l'OIG", "**régulent** le système" et "**enserrent** et **cadrent** la relation" entreprises-OIG. A ces 2 forces il faut ajouter la "convention de mécénat" qui serait le "vrai garde-fou", (comme nous l'avions également analysé lors de notre pré-étude du terrain).

En conclusion, les réponses des experts interrogées permettent de confirmer nos hypothèses. Les règles définissant l'intérêt général permettent bien d'attribuer **aux seules OIG** l'action en faveur de l'intérêt général. Elles aident les OIG à « tenir leur place » et p**rotègent l'esprit du mécénat des "dérives" marchandes**. Avec le positionnement d' « intérêt général » de l'OIG et la convention de mécénat, elles contribuent à l'**équilibre de la relation** entre entreprise et OIG. Les règles fiscales **maintiennent une distance** entre l'OIG et l'entreprise.

3.2 Intérêt de fixer une limite aux contreparties

Les questions posées étaient : « Est ce que la limitation des contreparties (en l'occurrence : à 25%), préserve les activités d'intérêt général d'une approche intéressée du mécénat ? » et « Est-ce que le caractère d'intérêt général d'un projet doit être protégé de l'instrumentalisation par les entreprises ? »

Nous avons obtenu une majorité de "Oui" à la première question et de « Non » à la seconde.

Pour beaucoup d'experts consultés, il ne s'agit pas tant de "préserver", que d'"**encadrer** l'intérêt général", c'est-à-dire de "le **définir**" pour le "protéger". Ce n'est donc pas tant la notion de « pureté » de l'intérêt général mais plutôt de ses **limites** qui est en jeu ("sinon c'est du parrainage"). Cela accrédite l'idée d'un ***continuum*** entre parrainage et mécénat. A ce sujet, à rebours de l'idée que le sponsoring aurait parfois intérêt à "prendre les atours" du mécénat, un expert évoque l'existence de "mécénat déguisé en parrainage" car "le mécénat c'est **plus lourd [à mettre en œuvre]** : rescrit, convention", etc. Nous avons effectivement observé ce fait dans une association[981].

Le fait de fixer une limite (25% en ce moment) inciterait au contraire à s'approcher voire à dépasser les limites. Pour beaucoup d'experts, l'intérêt général n'aurait pas besoin d'être "protégé" mais il faudrait "empêcher l'entreprise d'en faire une utilisation abusive", c'est à dire de **dépasser les limites**.

Si les limites "légitiment le fait que c'est un don" et permettent de "qualifier l'opération", la récente "montée de la **RSE**" contribue à "**brouiller** les cartes" : "Le mécénat était auparavant dé-corrélé des métiers de l'entreprise, ce n'est plus le cas aujourd'hui". Il semble désormais acquis qu'il faut "toujours un retour pour l'entreprise" et trouver "une **articulation avec des enjeux internes**" : le mécénat doit "s'inscrire dans le fonctionnement de l'entreprise". D'ailleurs "l'entreprise ne peut pas être désintéressée". Elle a des "contraintes" et ne peut pas "passer outre". "Les entreprises ne sont plus uniquement notées sur leurs performances financières, les performances extra financières sont de plus en plus importantes ». Il faut avoir le "label égalité H-F, handicap et, maintenant, le **label mécénat**". Les "vraies actions de mécénat désintéressées" seraient en définitive pour certains experts uniquement le fait de "patrons philanthropes".

La limite peut être aussi **dépassée par les OIG**. Les 25% de contreparties autorisées sont un des "arguments" utilisés par les porteurs de projet pour "convaincre les entreprises". "L'intérêt du projet devient alors la contrepartie". Cette approche "**pénalise** les projets". La recherche d'une optimisation par les entreprises **pousse les OIG à tout valoriser**. Ainsi un expert a observé qu'une OIG valorisait les visites du porteur de projet à l'entreprise. Cela pose la question de l'objet du don (la visite est un don, les visites créent du lien!). L'**encadrement pourrait inciter à valoriser** donc à marchandiser le don.

Alors que certains experts observent que "de plus en plus, tout le monde bidouille pour essayer de grappiller un max" ("dans l'enseignement supérieur" par ex.) ; d'autres notent que ce qui se passe dans le mécénat culturel n'est **pas "sain"**. L'OIG culturelle semble devenir parfois "mécène de l'entreprise", tellement les contreparties sont importantes et les **limites dépassées**. "Au pire", pour les "grosses entreprises", le mécénat devient une "**opération neutre**". Parfois c'est une opération avec un "**retour supérieur aux dons** consentis". Dans le domaine de la recherche, les entreprises pharmaceutiques, mécènes d'activité de recherche, tentent de proposer ("faire passer") "une activité commerciale ou de formation", comme un don, ce "qu'elles auraient dû [financer] sinon".

[981] Voir chapitre Partie II : Chapitre 1 : 5.3.3, p. 222.

Aussi, certains pensent qu'il "ne devrait pas y avoir de contreparties car elles **pervertissent le don**" : Selon ces experts, l'intérêt général ne devrait pas être "récupérable par l'entreprise".

D'autres signalent qu'il peut y avoir des "entreprises philanthropistes". Cela met en évidence la "complexité du champ du mécénat" qui ne serait **pas encore bien compris en France** et qui serait bloqué par la limite des 25%.

A signaler que l'idée d' « instrumentalisation » n'a pas trouvé d'écho : les experts considèrent qu'il n'y a **pas de « volonté » délibérée** de marchandisation.

En conclusion, si, pour les experts, "les entreprises n'abusent pas du mécénat, elles ne vont pas jusqu'aux plafonds", il semble néanmoins que beaucoup **flirtent avec les limites**. L'entreprise serait encline à des "**glissements risqués**" en "communiquant beaucoup plus que de « normal »".

Du côté des OIG, il y a "une **incapacité à dire non**", "elles disent oui à l'entreprise pour avoir des dons". Par ailleurs, elles "omettent" de "valoriser les contreparties" et notamment " le temps passé à organiser les contreparties" ("organisation de conférences", "accueil des salariés du mécène"). Il semble donc qu'il y ait un **problème d'équilibre** dans la relation, l'OIG étant dans la relation non marchande du don de son temps alors que l'entreprise aspire à un retour. Il y a un "manque de formation dans la secteur de la collecte".

La limitation des contreparties préservent bien les activités d'intérêt général d'une approche intéressée du mécénat, mais pas toujours comme on le pense. Il y a nécessité d'encadrer l'intérêt général par des limites, pour empêcher l'entreprise d'en faire une utilisation abusive (dans l'enseignement supérieur et la recherche, par exemple), mais la **limite peut être dépassée par les bénéficiaires eux-mêmes** (dans la culture notamment, comme nous l'avons noté dans notre pré-étude de terrain).

En fait, la problématique de la contrepartie est proche de celle de l'œuf et de la poule : l'existence de contrepartie incite les entreprises à demander des contreparties, ce qui incite en retour les OIG à proposer plus de contreparties, ce qui justifie l'existence de contreparties et la mise en place de limites qui, en matérialisant une frontière poussent les entreprises à optimiser leur mécénat en demandant des contreparties. Il s'agirait donc d'une **dynamique favorable** au développement des contreparties mais pas d'une « instrumentalisation » par l'entreprise. Il n'y aurait donc pas besoin de « protéger » l'intérêt général (qui n'en a pas besoin). Les contreparties semblent bien selon les experts « pervertir le don » en le déplaçant **vers une relation marchande**.

La question de la limite entre les pratiques (mécénat, sponsoring, etc.) est donc à la fois essentielle pour préserver **les plus petites OIG**, et en même temps cette limite **bloquerait l'expression** des « véritables » "entreprises philanthropistes" qui seraient comme les autres prises dans l'engrenage de la demande de toujours plus de contreparties.

3.3 Conclusions sur les contreparties et l'encadrement du mécénat

Les réponses des experts ont validé nos hypothèses : le cadre juridique et notamment les dispositions fiscales sont bien vus comme un **garde-fou limitant le développement de pratiques marchandes** entre organisations marchandes et OIG.

Néanmoins ce n'est **pas l'intérêt général** qui est protégé par les cadres réglementaires. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'intérêt général est une notion subjective définie par le jugement public qui n'a pas besoin d'être protégé. Les experts ont été très nombreux à noter que les

contreparties introduisent une perversion du don, et nous avons constaté qu'elles contribuent à insérer un **raisonnement marchand** dans la relation de don qui poussent les entreprises, comme les OIG **à flouter les frontières** entre pratiques marchandes (sponsoring) et non marchandes (mécénat). Il semble donc que ce soit **l'équilibre de la relation** qui doit être maintenu et protégé.

4 Questions sur les enjeux et risques du mécénat

Nous avons identifié que l'enjeu central du mécénat pour l'OIG était le **financement** de son activité. Face à l'OIG, le mécénat semble cristalliser autour de lui les intérêts de l'entreprise, du chef d'entreprise et de ses salariés. Le mécénat permettrait en effet de **créer des liens** avec les parties prenantes primaires (salariés, etc.) et secondaires (partenaires institutionnels, clients, etc.), mais également d'**affirmer une identité et des valeurs**. Ces bénéfices de l'engagement participent au développement de l'entreprise. Ils apporteraient à l'entreprise un avantage réel, donc devant être exploité, mais néanmoins « **diffus** » et donc difficilement justifiable par l'entreprise, tout du moins en interne.

Lors de l'étude de la littérature puis dans notre pré-étude du terrain, nous avons relevé que les OIG orientaient les organisations mécènes vers cette forme d'échange non monétaire alors que l'intérêt objectif des mécènes les prédisposait plutôt à rechercher un **échange marchand**. L'accord entre OIG et organisations mécènes semble donc résulter d'un rapprochement sous contrôle entre ces deux mondes. Dans ce contexte, le **capital d'altérité** acterait d'un engagement non marchand des deux parties.

Pour étayer nos analyses, nous avons souhaité vérifier auprès de nos experts comment ils percevaient les enjeux et risques du mécénat pour les OIG et les organisations mécènes.

4.1 Enjeux pour les organisations mécènes

La question posée était : « Dans le mécénat, qu'est ce qui est en jeu pour l'entreprise mécène ? »

Selon les personnes interrogées, les enjeux principaux du mécénat dans l'entreprise tournent autour de l'"image interne", des "liens internes", de la "mobilisation interne", de la "cohésion" et de la "fierté d'appartenance". L'objectif est de "fédérer le personnel", de faire du "team building", ou encore de "mobiliser ses collaborateurs". C'est un "**outil de gestion RH**", qui évite le "*turn over*".

Vers l'extérieur, les enjeux d'"image" et de "communication" permettent d'asseoir une "réputation", une "crédibilité de la marque", une "**reconnaissance différente**" de la part des clients et de gagner en "notoriété".

Grâce au mécénat, l'entreprise "se construit une **personnalité**", "une identité", "montre qu'[elle] a un visage humain", "qu'elle a une histoire, des traditions", "qu'elle ne fait pas que du business, qu'elle a des valeurs et qu'elle est engagée". Il faut que le projet ait du "sens", une "cohérence", par ex. avec les métiers de l'entreprise. Il s'agit de montrer que l'entreprise est "acteur de la Société", "impliquée dans la Société", "en lien avec la Société civile" et "avec ses parties prenantes", "**ancrée** sur son territoire", **connectée** avec son "environnement", qu'elle fait (elle aussi) "le bien", et qu'elle "s'affiche dans une stratégie de responsabilité sociale envers la Société".

Les "enjeux stratégiques" "dépendent de la cause soutenue". L'entreprise mécène prépare l'avenir, par ex. en étudiant, sur le terrain, l'"évolution des relations marchandes/ non-marchandes", en "découvrant des choses nouvelles qui nourrissent l'entreprise", en "dépassant sa fonction de production, de marketing et d'innovation pour participer aux débats citoyens, prendre parti et **essayer d'en tirer un avantage** pour son business". Plus prosaïquement l'entreprise peut chercher ainsi à "s'ancrer territorialement [dans le cadre d'un] projet d'expansion", ou encore "être à la pointe de la recherche" et "être en contact avec les chercheurs" dans le cadre d'un mécénat universitaire.

En conclusion, pour l'entreprise, le mécénat semble un moyen de fédérer et de mobiliser. Il contribue à l'implication des salariés. Par ailleurs il « **anthropomorphise** »[982] l'entreprise en lui attribuant des valeurs, une identité et, en la liant à une histoire, le mécénat contribue à la fabrique d'une personnalité pour l'entreprise. Elle peut ainsi **créer plus facilement du lien** avec son personnel, ses parties prenantes, son territoire, etc. Le mécénat met aussi en avant le dirigeant qui incarne ainsi plus facilement son entreprise. Le mécénat contribuerait donc à humaniser les relations de l'entreprise en la dotant d'une personnalité, d'un **« être »** (doté de "missions") et non plus seulement d'un « agir » ("l'activité"). Pour être "crédible" l'entreprise doit **"afficher" qui elle est**, et **mettre en avant ses "valeurs"**. Les enjeux d'images sont donc à la fois internes et externes à l'entreprise.

Donner, vecteur du lien social, permet à l'entreprise de « resserrer les rangs » : cohésion, appartenance, ancrage territorial etc. Les liens sont partout. Ils permettent de légitimer l'attribution à l'entreprise d'**une "place dans la cité**" aux cotés de autres acteurs sociétaux.

Ces liens **intriquent l'entreprise dans son environnement** et lui offrent la possibilité de saisir des opportunités (dont font partie les "contreparties", etc.). Ces opportunités semblent spécifiquement liées au mécénat car celui-ci permet de faire « un pas de côté », et d'observer "différemment", de façon **décentrée**, son environnement mais aussi l'entreprise, elle-même.

4.2 Enjeux pour les OIG selon les experts

La question posée était : « Dans le mécénat, qu'est ce qui est en jeu pour le bénéficiaire ? »

Les réponses obtenues confirment que les enjeux du mécénat pour l'OIG sont tout d'abord liés aux "**financements**". Ceux-ci sont fortement liés à la "vie", voir à la "survie" et "la pérennité" de l'OIG. A ce titre le mécénat est perçu comme une "nécessité" car il "comble des besoins [non financés] par d'autres sources". L'apport financier représenté par le mécénat permet de "mener à bien", "réaliser" et "développer" le projet, d'"agir concrètement", d'"augmenter l'impact" voire de «changer d'échelle". Il permet aussi d'assurer l'"indépendance politique" de l'OIG.

Le mécénat constitue en second lieu une "**reconnaissance**" de l'utilité du projet et **de l'OIG** par l'entreprise qui leur apporte sa "caution", son "adoubement", la "preuve" que l'OIG est "capable d'aller chercher des fonds". En effet l'entreprise est perçue comme "rationnelle" avec des "critères de choix objectifs" ce qui permet de contrebalancer "le simple élan émotif" suscité par la cause. C'est un enjeu de "crédibilité", un gage de "sérieux" et de "respectabilité", permettant d'**être identifiée** comme une OIG "légitime pour être bénéficiaire du mécénat". Le mécénat crée donc un "effet de levier", en s'appuyant sur une "réputation" véhiculée par une bonne "image" qui par ailleurs "profite de celle de l'entreprise" mécène "si elle a, elle même, une forte notoriété". Le mécénat "réconforte le positionnement auprès des partenaires publics" créant ainsi un "relais de croissance" pour l'OIG. Cela contribue à un "meilleur affichage vis à vis du territoire", renforcer les "réseaux" de l'OIG et créer des "contacts", c'est à dire des opportunités futures.

En externe, le mécénat se concrétise par "une meilleure couverture médiatique" au service de la cause qui "**élargit le public** touché" : les salariés bien sûr mais aussi l'ensemble de la Société car l'entreprise est aussi une "référence sociétale". Il fait "réfléchir sur une cause" et donc "implique la Société civile pour cette cause" avec pour effet de "renforcer la solidarité".

Enfin, en interne, le mécénat permet une certaine "introspection" ("qui on est et où on veut aller"), une "réflexion sur le **positionnement** et le contenu du projet", la "construction du projet" qui amène à "**s'ouvrir** sur l'environnement" [de l'OIG] et à "se poser les bonnes questions", et *in fine* à renforcer l'identité de l'OIG.

En conclusion, selon les experts, le mécénat représente pour l'OIG avant tout des **ressources** immédiates mais aussi futures, grâce à l'**effet de levier**[983] déjà relevé dans notre pré-étude du terrain.

[982] « Pour les PME le mécénat permet d'acquérir une véritable personnalité » (source : allocution d'Olivier Tcherniak, président d'Admical à l'occasion de la Présentation des «chiffres clés du mécénat d'entreprise 2010 » dans les locaux de la RATP, le 11 octobre 2010)

[983] Ce point a également été relevé par Anne Bory (2008a).

L'organisation mécène apporte à l'OIG une crédibilité auprès de la Société civile et des partenaires publics. De même, comme nous l'avions noté dans notre pré-étude en particulier dans les domaines de l'environnement et de la culture, le mécénat est aussi un moyen de toucher de nouveaux publics et de **faire reconnaitre par la Société civile le bienfondé de la cause** défendue par l'OIG. Enfin le mécénat permet à l'OIG de réfléchir à son projet et à son positionnement dans la Société (ce qui inclut aussi selon nous son positionnement « stratégique », vis-à-vis des autres OIG).

On voit ici ce qui caractérise l'entreprise par rapport à l'OIG : une référence en termes d'organisation et de rationalité, le sérieux apporté, la capacité reconnue par la Société à produire des moyens d'agir (capacité financière, réseaux, synergies, etc.). Certains experts interrogés vont jusqu'à mettre en avant les "partenariats public-privé" (PPP) ou l'"entreprenariat social" comme un mariage logique entre utilité sociale et pérennité de l'action. Ces propos illustrent ceux des tenants d'un **courant partenarial** déjà identifiés lors de notre pré-étude du terrain.

4.3 Risques pour les organisations mécènes.

La question posée était : « Quels risques représentent le mécénat pour l'entreprise mécène ? »

Un soutien "**réellement désintéressé**" est jugé *a priori* sans risque si le "projet est respecté" et que l'entreprise "ne va pas trop loin".

Pour autant, selon l'avis des experts interrogés, 3 types de risques guettent l'entreprise mécène.

1/Un projet "pas piloté" ou une "cause **mal gérée**", peut amener à penser que l'argent n'a pas été "utilisé comme souhaité", ou a été "mal dépensé" ou a été "donné pour rien" (si la "structure porteuse disparait" par ex.). Il peut être jugé aussi que les "objectifs ne sont pas atteints", les "retours sont non satisfaisants", et que le projet "n'aboutit pas". Cela peut être dû à une "faiblesse du contrôle de l'utilisation des dons", conduisant à perdre de l' "argent, en cash ou en temps". Dans ce cas, l'entreprise, (jugée nous l'avons vu comme un modèle de « bonne » organisation), est jugée défaillante sur les compétences qui lui sont reconnues : la gestion.

Mais cela peut être aussi dû à une cause "mal choisie", un projet "non crédible" ou "non compris en interne", par exemple lorsque il y a "inadéquation" entre le projet soutenu et "les métiers de l'entreprise". Cela peut entrainer de la "déception" et de l'"incompréhension des salariés", voire " du CA" qui ne comprend pas "l'intérêt stratégique" du projet. Cela arrive notamment lorsque le projet est un "coup de cœur du dirigeant". Le projet peut être alors jugé comme une "danseuse". Au final l'entreprise peut **ne pas réussir à "fédérer** en interne autour du projet". Il y a alors un défaut de vision de l'entreprise concernant ce qui fait le **lien** entre le projet et l'entreprise.

2/ A l' opposé, le projet peut être jugé "trop piloté" au risque d'apparaître "**utilitariste**". Le risque semble alors d'autant plus grand que le projet est jugé "opportuniste" et que des "retours " sont attendus (projet pas assez "mobilisateur" par exemple). A l'extrême, l'idée que l'entreprise ait pu souhaiter "se racheter une bonne conduite alors qu' [elle] n'est pas exemplaire sur ses activités", "se dédouaner d'un politique sociale ou d'une mauvaise gestion", ou encore "vouloir uniquement redorer son image" peut créer un "**contre-sens** énorme". L'entreprise peut alors être **accusée** de "greenwashing", "social washing" ou de "RSE washing".

Il y a alors "risque de **contagion**" en interne car "on est toujours plus **regardé** de l'intérieur".

3/ Mais le risque peut aussi être externe à l'entreprise et l'OIG peut "faire scandale". Ainsi, le projet peut être un "nanar pourri qui va éclater à la figure de l'entreprise", révélant un manque de discernement de l'entreprise. Au pire, le porteur de projet peut se "fourvoyer" et les fonds être "détournés" par "un dirigeant associatif sans scrupule". Il peut, plus couramment sans doute, y avoir des malversations internes à l'association qui **rejaillissent** sur l'entreprise. Plus simplement, l'image de l'OIG peut évoluer et se trouver "**en décalage**" avec l'image souhaitée/recherchée par l'entreprise : ainsi, "une personnalité sulfureuse peut devenir porte-parole d'un labo" soutenu par une entreprise mécène.

En conclusion, comme dans le cas des risques perçus par l'OIG (voir ci-après), on constate que les principaux risques sont : le choix du projet et la gestion des dons, le choix de l'OIG ou du porteur de projet, et enfin une incompréhension du sens de l'action de l'entreprise.

On voit aussi ici que les risques associés à l'entreprise mécène tournent autour des **limites et des frontières**. Pour ne pas "s'éparpiller par manque de ligne de conduite", il faut "être juste", ne pas aller trop loin, piloter juste ce qu'il faut, assurer une bonne gestion, bien cerner le périmètre de son action, donner du sens à son engagement. Le risque principal de l'entreprise serait donc **de dépasser la frontière entre activité marchande et intérêt général**.

Les personnes interviewées ont cité le besoin d'une "grande confiance", d'une "éthique du porteur de projet" qui doit "respecter une charte". C'est donc **la confiance qui ferait office de garde-fou**.

Le risque nous apparait cependant plutôt **lié à la relation entre l'externe et l'interne** à l'entreprise, et en particulier via les salariés (jugement négatif ou objectifs d'implication non atteints). Ce risque est jugé par nos experts **plus préoccupant** que le risque d'image. Ce risque est **de l'ordre du jugement** : jugement de défaillance ou de manque de vision (1), jugement de manque de légitimité de l'entreprise (2), jugement négatif de l'OIG qui rejaillit sur l'entreprise (3).

Nos experts ne font à aucun moment référence à l'intérêt général et même à un quelconque intérêt communautaire, ou commun, ou à une utilité sociale. Ils s'attachent uniquement au projet et sa **cohérence entre l'interne (salariés, etc.) et l'externe (image de l'entreprise, attentes de la Société, etc.), c'est à dire au lien qui "attache" l'entreprise à l'OIG et au projet** (donc aussi à ses bénéficiaires, à ce qu'il représente symboliquement, à sa légitimité sociale, etc.).

4.4 Risques pour l'OIG

La question posée était : « Quels risques représentent le mécénat pour l'OIG ? »

Selon nos experts, l'OIG qui bénéficie du mécénat prend, elle aussi, plusieurs risques.

1/ Le projet peut être mis en danger, par le manque de pérennité ou le non-respect des engagements financiers de l'entreprise. A part "cas exceptionnels", l'entreprise est jugée non "fidèle". Son engagement est "éphémère", car basé sur "une envie plus que sur une garantie", et son soutien correspond à une source de financement "non-pérenne". Au mieux l'entreprise s'engage sur une courte période. Elle peut aussi ne pas verser les sommes promises ou se retirer plus tôt que prévu. La réussite du projet est alors menacée, la "vision à long terme" de l'OIG est mise à mal et sa "**crédibilité**" entamée, notamment auprès des "autres mécènes".

2/ Ce risque financier est renforcé lorsque le nombre de mécènes est limité. Cela amène potentiellement l'OIG à une "perte d'autonomie" et d'"indépendance". Dans ces conditions l'OIG peut voir ses projets "orientés" par l'entreprise "en fonction des attentes [de l'entreprise] plutôt qu'en fonction des besoins". L'OIG risque alors être "instrumentalisée", voir son "image abusée contre [le versement de] sommes ridicules", de devoir accepter des "exigences contraires à l'objet du mécénat", de devenir "la chose" de l'entreprise, "l'arme d'un privé", un "alibi", c'est-à-dire **perdre « ce qui la distingue** ».

3/L'"image" de l'OIG peut en effet être "récupérée" et parfois "associée" ou "croisée" avec une entreprise "douteuse", "illicite" ou "pas clean", faisant des "malversations". L'OIG met dans ce cas "en avant, une [entreprise] qui ne répond pas à son **[exigence] d'éthique**".

4/La "course à l'argent" facile ou "le fundraising pour le fundraising", peut aussi conduire l'OIG à se choisir une "stratégie de moyens" qui "ne sert à rien", une "**perte de sens**," ou, pire, à se "prostituer", c'est à dire à "construire ses projets en fonction de l'attente de l'entreprise", "trahir son projet pour rentrer dans les « bons » sujets", "accepter des contreparties trop importantes" et ainsi glisser progressivement vers une "démarche donnant/donnant", c'est à dire vers du "**partenariat**" avec le "développement de produits et services facturables" et conduisant du "financement de projet" à un financement de "fonctionnement".

5/Au final, un "partenariat trop encombrant" peut conduire l'OIG à faire des "choses qu'une OIG ne doit pas faire", et "**renoncer à ce qu'elle est**". Alors, l'OIG, "perd son identité", sa place de «*best player*", **celle qui "a la vision"**, elle "dénature l'**autorité de sa parole**", "renie ses **valeurs**" et "perd son **âme**". "Sa r**éputation, sa marque [OIG], ses militants, son réseau**" sont menacés. Son "**patrimoine**" c'est à dire les fondements même de caractère d "intérêt général" (à savoir "un **combat validé par l'opinion car un grand nombre de gens** en bénéficient ou **se mobilisent pour lui**") sont atteints.

En conclusion, selon nos experts, le premier risque pour les OIG est la mise en danger du projet par une défaillance du mécène. A ce risque s'ajoute celui de tomber sur une entreprise qui ne correspond pas aux valeurs de l'OIG, une entreprise "pas clean" ou qui demande trop de contreparties. L'OIG peut aussi adopter une stratégie de moyens qui la conduit à une **perte de son identité et une perte de sens**.

Ce que risque *in fine* l'OIG (et donc ce qu'elle met dans la balance) dans sa transaction avec le mécène : c'est **son être**, matérialisé par son **activité intérêt général**, elle-même garante de sa crédibilité et de son « **patrimoine » d'image**, ainsi qu'un fonctionnement **non marchand**, porteur de **valeurs**, et **légitimé par les soutiens** qu'elle reçoit : **son capital d'engagement**.

4.5 Conclusions sur les enjeux et risques

Pour les entreprises, les experts confirment notre analyse. Ainsi c'est la **dimension humaine**, notamment à travers les salariés, mais également à travers l'affirmation d'une personnalité, de valeurs et d'une incarnation de l'entreprise par son dirigeant, qui retient avant tout l'attention des experts. C'est à travers le **dévoilement de ses valeurs** (donc une certaine prise de risque : un « <investissement> » selon la Théorie de la Justification) que le mécénat permet de **créer des liens** et *in fine* d'**accéder** à des potentialités nouvelles (opportunités business, décentrage, etc.) liées à une meilleure intrication de l'entreprise dans son environnement.

Pour l'OIG les experts confirment que l'enjeu principal est **la « (sur)vie »**[984] de l'organisation. Ils pointent également d'autres enjeux : la **reconnaissance** du projet de l'OIG par l'entreprise, une **légitimation** de sa gestion, et une opportunité d'introspection sur ses missions (utilité sociale, place dans la Société,…). L'OIG et les mécènes auraient donc **plusieurs intérêts réciproques** à s'associer. Pour certains experts, tenants du courant **partenarial** du mécénat, ces 2 organisations seraient même naturellement destinées à s'associer pour bénéficier de **l'utilité soc**iale des OIG et de la **capacité d'agir** des entreprises.

Selon nos experts, **les risques du mécénat pour l'entreprise** sont liés au projet (projet mal choisi, pas cohérent, qui ne correspond pas à l'identité de l'entreprise), à la relation avec l'OIG (projet pas piloté, OIG qui fait scandale) et surtout à un dépassement des limites par l'entreprise (approche trop intéressée, recherchant trop de retours). Ce dépassement des limites est associé au jugement d'une relation de l'entreprise avec son environnement. **La sentence de ce jugement serait la confiance, qui serait au final le véritable garde-fou** « protégeant » l'OIG de la facilité d'une relation purement marchande. Ce risque est jugé supérieur aux risques d'image liés aux projets ou à l'OIG car susceptible de se propager par contamination. On retrouve ici donc l'idée d'un **jugement externe du grand public** à l'encontre de l'entreprise se propageant partout et jusqu'aux salariés par la voie du **BAO**.

Pour les OIG, les risques sont liés à un engagement faible et versatile des entreprises, l'installation d'une dépendance vis-à-vis du monde marchand qui progressivement pousse l'OIG à accepter un détournement de ses valeurs, de son identité et puis à adopter une stratégie de moyens. Cela suggère que l'intéressement marchand est associé à l'idée d'une <déchéance de la Cité> car il détruit sa

[984] Cela étaye notre choix de proposer une « Cité de la vie » pour pouvoir identifier et tenir compte d'éventuelles références aux valeurs liées au « développement » dans la construction d'un accord mécène, cf. p. 130.

crédibilité (que nous associons à son authenticité) et coupe l'OIG de son soutien auprès du public (son capital d'engagement).

Au final, ce qu'échangent OIG et organisations mécènes peut être représenté comme suit :

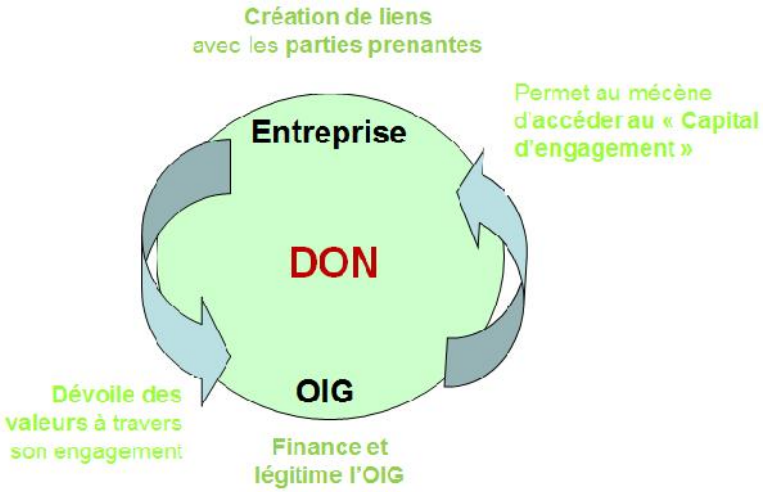

Figure 104 : Ce qu'échangent OIG et entreprises

5 Questions sur l'origine de l'engagement mécène

Lors de notre étude du terrain, nous avons vu que la question de l'origine de l'engagement de l'organisation mécène avait été soulevée à plusieurs reprises. Plusieurs éléments nous ont amené à nous poser la question de savoir si les motivations avancées par l'entreprise (implication des salariés, communication, etc.) étaient **à l'origine** de l'engagement de l'entreprise ou élaborées ***a posteriori*** **pour justifier** cet engagement. Pour tenter d'éclaircir ce point fondamental de la construction d'un accord nous avons posé 3 questions sur ce thème à nos experts.

5.1 La communication

La question posée était : « Est-ce que les entreprises communiquent sur leur dons par intérêt (pour valoriser leur action, par ex.) ou par nécessité (besoin de se justifier en interne ou externe, par ex), ou les deux ? »

50% des experts répondent "par intérêt", 45% optent pour "les deux" (intérêt et nécessité) et seulement 4% "par nécessité" (1% autre). Si on tient compte de l'ordre de préférence donné par ceux et celles ayant répondu "les deux", on a 56% qui mettent d'abord en avant "l'intérêt", 34% « les deux » et 10% optent préférentiellement pour "la nécessité".

1/ Ceux et celles ayant répondu "par **intérêt**" (56%) n'ont, souvent, pas souhaité développer leur réponse. Pour eux, L'intérêt de l'entreprise semble une notion partagée par tous et qui va de soi.

L'entreprise n'étant "obligée à rien", donc, puisque cela ne peut pas être une obligation, l'intérêt prime. Même si l'intérêt pécuniaire est **jugé faible**, il est clairement identifié comme tel : "l'entreprise a vocation à gagner de l'argent", il est normal qu'elle perçoive, au moins, une "rétribution en honneurs" à ses "dépenses désintéressées". L'intérêt est aussi associé à la "liberté de décider" et à la "liberté de réfléchir autrement et différemment", seules garantes du sens et de l'efficacité de l'engagement. Le mécénat apporte aussi la possibilité de "renforcer le potentiel d'innovation et de proximité" et de "renforcer les liens avec la RSE". Ainsi le mécénat est une "forme d'investissement" qui prend place "dans le cadre d'une politique" et qui s'inscrit "dans une réalité économique". Le mécénat donne aussi du "sens " notamment à l'"identité" de l'entreprise ; cela représente "une plus-**value matérielle** à l'entreprise". L'intérêt peut être aussi d'"être visible", un enjeu de "communication externe" ou simplement "par convention", parce que cela se fait ou en réaction par rapport aux pratiques de concurrents par exemple.

Concernant la communication en particulier, certains notent que les entreprises "ne communiquent pas tant que cela". D'autres, au contraire, en profitent pour dénoncer des dérives ("chez HSBC on a un gros décalage entre le montant donné et la communication [qui en est faite]") qui **discréditent** l'entreprise : "c'est risible", "on ne fait pas une campagne à deux millions pour

dire qu'on a donné 10k€". A l'opposé de ces pratiques, un expert interviewé observe que des entreprises qui ne communiquent pas sont celles qui ont "honte d'avoir donné trop peu" ou qui ont "peur qu'on se rue chez elles" si le don est "très important". Pour d'autres experts, celles qui ne communiqueraient pas seraient **les seules à faire un "geste d'intérêt général"**, pour la "noblesse du geste".

Certains observent que la communication peut être uniquement **interne**, comme chez Total, pour "**éviter les accusations** de *greenwashing*". L'intérêt en interne est en tout cas lié aux salariés, et vise leur "motivation" et le "climat social". A l'opposé des grands groupes, pour les PME, les experts confirment que c'est parfois **plus l'OIG qui "communique sur le mécénat de l'entreprise**" **que l'entreprise elle-même**. L'intérêt n'est donc pas toujours là où on pense le trouver.

2/ Pour ceux et celles des experts ayant évoqué la nécessité d'une justification interne ou externe (10%), celle-ci est liée à une "**pression de l'opinion publique**" car c'est ce qui fait que l'entreprise "fait du mécénat". La justification prend la forme de "rapports" et de "réponses à des comités de direction". Cette "justification" permet de "prouver que ce n'est pas de l'ABS". Par ailleurs "une entreprise qui ne **dit** pas **ce qu'elle a fait de bien** [s'exposerait] à ce qu'on lui reproche de ne rien faire". Parce qu'il faut, plus généralement, "rendre des comptes". La justification est par ailleurs une "obligation légale/fiscale". Elle est nécessaire notamment "auprès de salariés", "compte tenu du bouclier qui peut être levé en interne", "parce que les dons sont issus de l'argent créé par le flux du travail des salariés" ou lorsque "le projet est collectif et doit mobiliser en interne". Selon les experts, il faudrait aussi justifier ses dons auprès des clients (le "grand-public" notamment)] qui doivent savoir si le don de l'entreprise est une "réaffectation du prix d'achat".

3/ Pour les expert(e)s ayant opté pour "les deux" (34%), plusieurs distinguent les entreprises **"matures", qui "réfléchissent"** au mécénat et dont la démarche serait plutôt déterminée par l'intérêt. Elles se distingueraient aussi selon leur "nature" : "un directeur de PME [ayant] plus de liberté qu'une [entreprise] du CAC 40". La "structure du capital" et "qui prend les décisions" jouent donc aussi. De même, le "discours serait différent lorsqu'il s'adresse aux salariés, aux actionnaires ou à des directeurs exécutifs".

Une autre segmentation claire est établie par les experts entre interne et externe (par ex. une communication interne "et/ou" externe). Ce qui distinguerait les deux, c'est l'"état d'esprit" de l'entreprise qui **chercherait soit "une adhésion en interne", soit "uniquement de l'affichage et de la communication"** externe. **La "justification interne" s'opposerait à l'"intérêt externe"**. Selon les observations d'une personne interviewée, dans 30% des cas observés, l'interne serait valorisé, contre 50% pour l'externe, et 20% pour les deux.

Les deux peuvent aussi se succéder dans le temps, "par intérêt puis par nécessité".

4/ Enfin, plusieurs experts ont noté qu'il y a "de plus en plus" de prise en compte de l'intérêt, et qu'il y a un "changement depuis quelques années".

En résumé :

- Communiquer **par intérêt** correspond à une vocation (à gagner de l'argent) et une liberté (de décider, de réfléchir, RSE =« investir » autrement, etc.).
- Communiquer **par nécessité** = rendre des comptes aux actionnaires, obligations comptables et fiscales, justification par rapport à la pression de l'opinion publique, transparence des coûts par rapport aux clients et aux salariés.

Il semble que ces réponses illustrent **2 approches différentes** de l'entreprise mécène qui semblent correspondre à nos conclusions sur le clustering : cf. clusters E1 et E2 s'opposant sur la place de la communication.

Les experts qui perçoivent l'entreprise comme un espace de **liberté et** d'**opportunité** dédié à la création de valeur ont répondu logiquement "par intérêt" (56% des experts), en effet l'intérêt est pour eux le moteur de l'entreprise. Pour ces entreprises tout intérêt est bon à prendre mais il faut **respecter des limites au risque de se discréditer**. Le mécénat semble subir une pression du social, surtout en provenance de l'extérieur et de ses pairs.

Pour l'autre moitié des répondants (44% ayant répondu « les deux » et « par nécessité »), l'entreprise se positionne plus comme **un acteur encastré dans la Société** qui doit composer avec ses parties prenantes internes (salariés surtout) et externes (Etat, grand public, opinion publique). Ces

entreprises-là doivent rendre des comptes ("par nécessité") et trouver des stratégies de développement ("les deux"). Elles semblent être considérées par les experts comme **plus « évoluées »** que les autres, plus **complexes**, pas nécessairement du point de vue de leur organisation mais par rapport à leur capacité à aborder une pensée complexe[985].

On retrouve enfin, ici encore, du point de vue de l'entreprise, la **distinction entre l'interne** (le fond, faire le bien, l'entreprise, l'intérêt particulier, la justification) **et l'externe** (la forme, communiquer, la Société, l'intérêt général, l'engagement) qui semble très présente dans les questions de mécénat.

5.2 La justification

La question posée était : « Dans quelles mesures les entreprises doivent elle justifier leurs dons? Auprès de qui ? »

Pour la quasi-totalité des personnes interviewées (95%), l'**entreprise doit justifier ses dons**.

Tout d'abord principalement "auprès des salariés" (les "comités d'entreprise" sont plus rarement cités), auprès des "actionnaires", des "dirigeants", du "CA", … car le mécénat est un "choix stratégique", … même s'il est "souvent **porté par le chef d'entreprise**". L'ordre d'importance dépendrait de la "taille et de la composition du capital de l'entreprise". Par ex. : "surtout auprès des salariés dans le cas d'une entreprise familiale", ou surtout auprès des actionnaires dans le cas d'un "grand groupe". Une personne distingue l'actionnaire pour qui c'est "obligatoire", du salarié pour qui c'est "facultatif, mais bien". Plus rarement, une justification auprès "du fisc" ou "de l'Etat" (via le "reçu fiscal") est citée car "c'est "le contribuable qui paye à la fin". Pour les experts citant cette justification, celle-ci est pointée en première position. *Idem* pour "le comptable", le "responsable comptable", l'"expert comptable" ou de la "comptabilité" lorsqu'ils sont également cités. Les "clients" sont également cités. Ils peuvent être "intéressés par le rapport éthique". Les "fournisseurs" sont cités le moins souvent, *idem* pour "le grand public".

La justification porte sur "la pertinence du programme", "l'évaluation des résultats", etc.

Il faut justifier les dons pour "faire adhérer" (les "salariés" notamment), par "souci de transparence" ou "si l'on veut atteindre l'impact voulu". La justification doit dès lors **s'adresser à "toutes les parties prenantes"**. Pour un expert, c'est une obligation éthique" car sinon il s'agirait d'un "abus de bien social" car le mécénat "n'a rien à voir avec le développement économique de l'entreprise".

Seuls 2 experts ont jugé cependant qu'il "n'était pas besoin de justifier" les dons de l'entreprise, ou que "le terme « justifier » n'est pas bon", mais que le chef d'entreprise peut cependant "en avoir envie" pour "engager et rassurer ses salariés" et qu'il faut "pouvoir répondre aux actionnaires sur les choix du dirigeant". A l'opposé, un chef d'entreprise explique que "ne pas justifier évite de donner des explications et évite donc la contestation". Un autre expert note que cette façon de voir correspond à d'anciennes pratiques où le mécénat était perçu comme "la chose du Président" mais que ce n'est "plus possible aujourd'hui", même si "cette dimension existe toujours".

En conclusion, pour nos experts, l'entreprise **doit** (95% vs 5%) justifier ses dons auprès de ses parties prenantes. Selon la place du dirigeant, la forme du management, les traditions ("entreprise familiale") ou l'implication attendue, les salariés seront plus ou moins impliqués. La majorité cite néanmoins une **"justification" très large**, concernant la totalité ou une grande partie des parties prenantes. On note cependant que, les clients, le grand public et les fournisseurs, parties prenantes externes à l'entreprise, sont les moins cités. L'entreprise reste donc très tournée vers elle-même lorsqu'il s'agit de ses dépenses, même lorsqu'il s'agit de dons pour soutenir des projets d'intérêt général. Nous notons aussi

[985] Au sens d'Edgar Morin (1995). La complexité selon Edgar Morin, doit être appréhendée par une approche systémique selon laquelle « il existe des qualités émergentes, c'est-à-dire qui naissent de l'organisation d'un tout, et qui peuvent rétroagir sur les parties ». Voir aussi chez cet auteur la notion de « auto-éco-organisation », comme capacité d'un système à être autonome et à interagir avec son environnement, c'est-à-dire un système qui boucle lui-même et crée sa propre autonomie.

la forte présence du "fisc" et des représentants de la fonction comptable dans les réponses. Cela nous semble illustrer l'**importance du cadrage règlementaire sur les pratiques du mécénat en France**.

5.3 Les motivations avancées en général

La question posée était : « Est-ce que les motivations avancées en général (image, implication des salariés, etc.) sont des motivations à l'origine de l'engagement (réflexion amont) de l'entreprise ou est ce qu'elles justifient cet engagement *a posteriori* ? »

Pour ceux qui répondaient « les deux » ou « *a posteriori* » nous demandions en outre « Qu'est qui est à l'origine de l'engagement, pour celles qui le justifient *a posteriori* ? »

50% des experts ont répondu "les 2" (dont 3% avec une préférence pour "à l'origine" et 8% avec une préférence pour "*a posteriori*", 13% que les 2 étaient mêlées et 24% que cela dépendait de chaque entreprise). Seuls 17% répondent "**à l'origine**". Ils sont **20%** si on prend en compte ceux et celles qui ont répondu "les deux" avec une préférence pour "à l'origine". Par contre, près d'un tiers des personnes répondent que les motivations avancées correspondent à des justifications "***a posteriori***", et ils sont **40%** si on prend en compte ceux ayant répondu les 2 avec un préférence pour "*a posteriori*".

Cette question a été jugée très pertinente et a suscité beaucoup de commentaires

Une large majorité des répondants (80%) estiment donc que les motivations avancées en général **ne sont pas à l'origine de l'engagement** de l'entreprise mécène (83% si on prend aussi en compte ceux et celles considérant que ces motivations ne sont pas « exclusivement » à l'origine). Le mécène ne serait en fait "**pas toujours conscient** des raisons qui le poussent **au départ**". La "démarche est toujours **sincère au début,** puis on la **justifie différemment**"

Les 3 raisons principales de l'engagement des mécènes seraient :

1/ Avant tout, le "hasard" d'une "rencontre" "informelle" "entre personnes", provoquant un "coup de cœur". La rencontre serait "fondamentale" et "l'acte de recherche d'un accord" ne serait pas "prédéterminé". Au contraire, il nécessiterait notamment de "s'adapter aux circonstances" et "à la personnalité du dirigeant". Cette **rencontre serait *a priori* à l'initiative de l'OIG** qui "sollicite l'entreprise". La rencontre se ferait **dans un "sentiment d'intérêt général"** baignant dans un "climat de confiance" établi en dépassant la "barrière des préjugés" sur les entreprises, et "les *a priori*" portant sur les OIG. "Le point de départ c'est une discussion **à haut niveau**[986] sur laquelle on essaye ensuite de **faire sens**", de "rechercher une synergie". L'entreprise se dirait qu'une action de mécénat "pourrait permettre de ...". Cette rencontre permet un "échange de valeurs entre le chef d'entreprise et le porteur de projet". Parfois cette rencontre se fait sur un thème qui "n'a rien à voir avec l'entreprise" (cf. l'action de "JR Fourtou [en faveur de l'université de] Bordeaux"), lié à la "passion" ou aux "goûts personnels" du dirigeant, "le souhait de rendre à la Société" "avoir un impact sur une cause qu'on peut changer". Il s'agit alors souvent de "faux hasards", d'"opportunités" liées à l'intermédiation d'"une relation", ou de "la bonne personne relais", voire à un "réseau".

2/ Une "actualité", une "opportunité" ("l'occasion fait le larron", une opportunité "business par rapport au marché"), un "événement" (un "drame" notamment). Une "importante manifestation" qui donne "envie d'en être". Le "**moment** du projet par rapport à celui de l'entreprise et de ses projets de développement", "lorsqu'il y a **conjonction** entre [la] programmation [d'une OIG culturelle notamment] et [les] opérations" de l'entreprise.

3/ Un "choix stratégique", une "vision", pour "continuer à faire du business" dans les années à venir, en permettant d'être "davantage **en phase avec son environnement**", en "veille commerciale de façon intelligente". Il s'agirait alors souvent d'un comportement lié à la "mouvance" "de la Société actuelle", ou "de ces 15 dernières années", en réaction à une "pression de l'opinion", "des clients" et "des salariés", (qui "sont souvent aussi des clients" et qui "participent de l'opinion publique") ou une "pression mimétique" qui passe parfois " par une demande des salariés qui s'impliquent dans le monde non marchand". Le mécénat a souvent un "fort aspect moutonnier", cette stratégie par défaut, molle et "non proactive", est de "bon ton". Elle permettrait une "prise de conscience de l'environnement [de l'entreprise] et notamment de la concurrence". Le mécénat permettrait de "se démarquer", de "se différencier", ("via la communication" notamment). Le mécénat serait lié à une "**dynamique** nationale dans la filière", à la "concurrence", "à un mouvement qui fait que l'entreprise s'engage pour être en conformité". Il pourrait être aussi associé au désir de "montrer que [l'entreprise] joue un rôle sociétal", "une volonté de participer à la Société suite à la prise de conscience que l'entreprise doit se mobiliser". A la base, cela peut aussi être la recherche d'innovation" ou la "recherche de nouveaux modes d'actions ou de relations", car "le non-marchand permet des choses différentes".

Une large partie des répondants ayant répondu "les 2" distingue souvent les "PME" des "grandes entreprises". La "taille des entreprises" ou **sa "maturité"**, son "**rapport au mécénat**", influeraient sur les origines véritables de l'engagement. Pour les "plus

[986] Ce point évoque pour nous la pyramide de Maslow (1943), et donc la notion de valeurs.

grandes", les plus "matures", qui "ont une réflexion sur leur rôle en tant qu'acteurs économiques dans la Cité", les motivations avancées en général (motivation des salariés, "image", "communication", "RP avec clients, fournisseurs ou concurrents", etc.) seraient les **véritables motivations** à l'origine de leur engagement. Les "plus petites" entreprises quant à elles, n'auraient "pas pris le temps de réfléchir". Elles "**apprendraient en marchant**". Il s'agirait alors de "justifier *a posteriori* l'engagement personnel du patron" et de "raccrocher les wagons en route".

Les entreprises "responsables envers la communauté" auraient toujours existé. "Il y a des entreprises qui font du mécénat depuis bien avant [2003], elles ont un rôle philanthropique, elles sont précurseurs". "Les justifications et les motivations se [seraient] développées", "**dans un second temps**", "sous la pression des OIG" et lorsqu'**on se serait "rendu compte** que cela mobilisait en interne". Ainsi pour certains, nous sommes "en transition". "Antérieurement l'engagement était justifié très *a posteriori*". Les motivations seraient **de moins en moins "*a posteriori*" et de plus en plus "à l'origine"** ou, du moins, "en amont" de l'engagement. "On commence à voir des entreprises qui [motivent leur action par une réflexion amont] mais c'est récent et limité". "Aujourd'hui, contrairement à hier, c'est plus une réflexion amont". "On voit de plus en plus d'entreprises qui ont construit une réflexion en amont de leur action de mécénat". On citerait ainsi "de moins en moins le fait du prince". L'évolution des pratiques vers une motivation réellement « à l'origine » (amont) de l'engagement semble remonter de "1 an" jusqu'à "10 ans", mais plus souvent à "**une dizaine d'années**", c'est-à-dire à la loi Aillagon (2003).

Dans tous les cas, l'"engagement **intime** du DG" (son "engagement personnel", l'"engagement de la personne elle-même", "la résonnance qu'il a personnellement avec le projet" et sa "personnalité") est un "point clé". "C'est souvent le dirigeant qui impulse l'activité", qui "a une volonté d'engagement". Le point de départ "c'est le président qui aime bien", c'est "les goûts du président", "l'intérêt personnel d'un ou plusieurs dirigeants à s'associer à une institution" ou au moins l'"intérêt personnel de la personne qui a signé" [l'engagement], mais aussi celui d'une "Directrice de la communication" ou de "la femme du président", "du cadre que le sujet touche", par exemple. La **motivation sous-jacente à l'intérêt personnel** est difficile à connaître. Elle peut être "noble" et accompagner la volonté de "s'inscrire dans une bonne action" ou de "faire quelque chose de bien", avec un "vrai sens de l'intérêt général" ou être lié à une "histoire [personnelle] liée à une cause", ... même si on est "capable d'envisager les retombées presse". On retrouve ici la référence aux "**valeurs** des personnes". Le mécénat ne semble possible que s'il y a "volonté d'un homme" ou "convergence d'un groupe restreint de volontés" "l'engagement d'une ou d'un groupe de personne(s)". Ce qui est à l'origine "c'est **une personne en interne qui porte le truc**". Si le projet n'est pas "porté, poussé, soutenu" par une "histoire de personne" alors "c'est galère", car le mécénat est une pratique qui "sort du champ ordinaire de l'entreprise".

Pour s'engager dans une action de mécénat il faut une "conviction abstraite ne reposant pas sur du quantitatif mais sur une éthique, ou une esthétique, qui permette de **s'écarter** de la fonction de dirigeant". L'"**échange [sur les] valeurs** entre chef d'entreprise et porteur de projet" permet de "réfléchir sur les valeurs" et contribue à "**définir les valeurs de l'entreprise**". En effet le dirigeant "incarne son entreprise" et "ses décisions **révèlent ses valeurs**". L'engagement naitrait alors de la **cohérence** d'un projet, "**porté par le DG**", avec "les **valeurs**" et "l'histoire" de l'entreprise.

Les motivations données en général auraient pour rôle de "**renforcer**", "(ré)conforter" l'action de mécénat. Les projets seraient donc logiquement souvent "liés aux métiers" de l'entreprise. "Montrer que l'entreprise joue un rôle dans la Société" ne peut être que "bénéfique pour la cohésion interne", "pour les salariés", "d'autant plus que l'entreprise **prouve que c'est désintéressé**", car l'"intérêt général, cela donne une image". "C'est une façon de se distinguer et de montrer que l'entreprise n'est pas que pour les bénéfices". Le mécénat permettrait de "renforcer l'image" de l'entreprise et de "transmettre des valeurs". Un projet "intéressant, original, et pertinent par rapport à l'esprit de l'entreprise" aurait alors "plus de légitimité pour passer auprès des salariés et actionnaires". Il semble que "l'entreprise découvre les vertus d'un engagement **après coup**".

L'entreprise doit donc, selon les experts, se sentir "partie prenante" d'un projet "légitime" dans le pays. Ainsi en France, une entreprise "ne cherchera pas à engager ses salariés" sur un projet d'enseignement supérieur, car ce domaine est perçu comme du "ressort de l'Etat". Elle préférera justifier cette opération de mécénat "sous couvert de communication" ou par sa "dimension politique ou institutionnelle".

Un objectif "final" trouverait peu à peu sa place. Il faudrait que ce soit "un projet dont les salariés soient fiers" qui donne "plus qu'un salaire", "un épanouissement", une "image du DG auprès des salariés, et des salariés à l'extérieur". L'inscription du mécénat dans une "démarche RSE", permettrait quant à elle de la valoriser en interne et en externe, d'"avoir un budget" c'est à dire "exprimer sa RSE", lui "donner une visibilité" ou un "vécu interne", un "supplément d'âme", "dire qu'on est acteur dans la Société" et , *in fine*, "se donner une image de marque", développer une "meilleure image auprès des jeunes diplômés", une "image employeur". Dans le domaine de la recherche il s'agirait d'"accéder aux étudiants" et d'"externaliser la recherche", de "développer des activités de recherche clés pour l'entreprise".

Les justifications *a posteriori* auraient aussi pour rôle "d'**inscrire l'action dans une stratégie**". Elles seraient notamment nécessaires quand l'entreprise "**passe à la vitesse supérieure**", (en termes de "moyens" ou de "visibilité") et sort "une petite action de mécénat" de "son coin" pour en faire une "vraie démarche affichée et positionnée par rapport à l'entreprise".

Il y aurait ainsi un processus en 2 temps. "Une fois l'**amorce** passée on arrive à autre chose" : "**le sens apparait", "le lien apparait**". Ce processus démarre par une "volonté de montrer, de démontrer et de s'inscrire dans une bonne action", "une envie" ou une "volonté de faire", ancrée dans la tête de la direction, (en absence de toute "enquête ou consultations préalables en interne") puis il fait place à la nécessité ensuite de "justifier *a posteriori*", d'"entrainer ses collaborateurs", de "trouver des arguments", de "construire le discours", "justifier en interne", "communiquer auprès des salariés", de faire "vérifier par les salariés" notamment,

que la cause est "juste et réelle", car "on ne peut pas mentir", il faut trouver une "résonnance de la cause soutenue, au sein de l'entreprise". "Le travail [serait] alors fait en interne après la mise en œuvre du mécénat". "**Les justifications" viendraient donc "dans un second temps"**, et seraient "misse en avant après". "On habille ensuite pour que [l'action de mécénat) se justifie". Le projet "descendrait alors d'un cran".

"Une fois justifiées", et trouvé "le **bon équilibre**" entre "discours sur les responsabilités" de l'entreprise et "retombées presse", les motivations avancées pourraient dès lors devenir "à l'origine" de l'engagement. "Avec le temps, si l'entreprise **prend en main sa démarche mécénat et se dote d'outils**, cela peut devenir à l'origine". Pour ces entreprises "matures", qui "font du mécénat depuis longtemps", l'engagement mécénal est donc devenu à une réflexion stratégique amont.

Ces entreprises les plus avancées, ont "construit une image" et "mis en avant des valeurs". Elles cherchent à mécèner des projets "en lien avec [leurs] valeurs", qui mettent en avant "leur image", qui "donnent du sens". Elle "cherchent une image". Ce type de mécénat ne semble pas reconnu comme une stratégie à proprement parler. Il "s'intègre dans une volonté stratégique d'intégration" [sic], "**s'intègre** dans la stratégie de l'entreprise". Il "**s'inscrit** dans une politique RSE", par exemple. Cela permet de **lier** le mécénat à "l'intérêt de l'entreprise". Le mécénat serait dès lors conforme à un acte "toujours intéressé" car "ce n'est pas dans [la] nature [des entreprises] de donner", il n'y a "pas d'actes gratuits". Quand l'intérêt de l'action est évident pour tous et que le soutien n'a pas besoin de "concertation" en interne, et d'"être justifié", le mécénat serait même assimilé à un "**investissement**". Ces mécènes "démarchent" alors les OIG. Ils font le "**tour des avantages comparatifs**" des OIG. Ils "exigent [de l'OIG] une mobilisation forte en interne", alors que "ce n'est pas toujours dans les compétences des bénéficiaires [(les OIG)]".

Deux secteurs semblent particulièrement illustrer cette évolution : les secteurs de l'environnement et de la culture. Dans le secteur de l'**environnement**, c'est "vraiment réfléchi" car, "après le Grenelle, les entreprises ont avancé sous la contrainte de la réglementation. Pour éviter d'avoir trop de réglementation, elles veulent anticiper". Il y a par ailleurs "un fort impact sur le fonctionnement de l'entreprise car les associations apportent leur connaissance environnementale à l'entreprise". Le mécénat environnemental n'est pas issu de "rencontres fortuites comme dans d'autres secteurs" et les associations ont alors " intérêt" à "valoriser les journées de formation dans les contreparties". On voit ici clairement l'imprégnation d'une logique marchande mettant en regard investissements et prestations de service, dans l'"intérêt bien compris" des deux parties. De même, dans le secteur de la **culture**, le passage de l'engagement intime du dirigeant à l'engagement stratégique de l'entreprise induit ce même glissement et conduit les OIG culturelles à proposer des prestations en échange du soutien financier des entreprises.

Il s'agirait en fait d'un processus "aller-retour", un "**mélange**" entre engagement personnel et volonté d'impliquer. Ce serait "la question de l'œuf ou de la poule". La "différence entre [motivations amonts et justifications a posteriori] n'est jamais marquée". Pour les plus terre à terre, Il y aurait "un objectif de croissance des ventes" en même temps qu'une "volonté philanthropique utilisée *a posteriori* pour la communication, externe ou interne et pour se justifier". "Jamais l'un ne prévaut sur l'autre". L'entreprise **justifierait *a posteriori* son engagement et "l'intégrerait", "en même temps"**. Ce processus créerait alors un "lien privilégié" entre l'OIG et l'entreprise ou un lien "très fort" "dans" l'entreprise ou "dans un service". L'OIG deviendrait alors "connue", "capable" de "répondre à d'autres demandes". Il y aurait eu de "bonnes expériences antérieures". Le lien entre OIG et entreprise deviendrait alors un des éléments moteurs de l'action, capable de la motiver ou du moins de la légitimer. Dès lors, "le critère de satisfaction" serait "important", même si l'entreprise "n'ose pas demander" de "retour" (car "c'est un don").

La durée de l'engagement donnerait de la **valeur** à l'action mécène. "Si l'action s'inscrit dans la durée", si elle est "plus durable" alors le mécénat aura "plus de valeur". De même, la "construction d'une réflexion stratégique" permettrait d'apporter de la valeur. Elle serait donc "bien pour le bénéficiaire".

En conclusion, cette question a permis de confirmer l'existence d'une **différence** entre les motivations avancées par les entreprises et celles réellement à l'origine de leur engagement pour un projet. Cette différence aurait plusieurs origines.

Elle serait tout d'abord liée à la nécessité d'une implication intime du dirigeant au point de départ de toute action de mécénat : une "conviction abstraite", **détachée** de l'entreprise, difficile à identifier car s'appuyant sur une envie de faire ou un intérêt personnel. Enfin car l'engagement mécène serait une **réponse à la sollicitation** de l'OIG, la rencontre permettrait l'**élaboration**, par un **décentrage,** de valeurs partagées susceptibles d'incarner l'entreprise et son dirigeant, à travers un processus qui évoque bien, selon nous, celui de la **traduction** effectuée par le dirigeant vers son entreprise, identifié lors de notre pré-étude du terrain.

Le dirigeant entamerait en effet des démarches de justification pour démontrer les bienfondés de sa décision d'engagement. Ces allers retours **entre engagement intime et perspectives stratégiques**

(encouragées par la pression de l'opinion et le mimétisme des plus grandes entreprises) au sein de l'entreprise permettraient de fusionner ces deux régimes d'engagement, en une forme de pré-stratégie appelant des justifications *a posteriori*. Le mécénat serait progressivement assimilé en constatant ses bienfaits sur l'entreprise, créant ainsi une ***feed-back* positif** sur l'engagement de l'entreprise.

A l'issu de ce **processus de maturation**, les entreprises seraient à même de prendre en main leur mécénat et de s'engager directement pour les raisons qu'elles évoquent publiquement : communication, implication des salariés, etc. Cette **intégration dans la stratégie** inverserait la relation entre OIG et entreprise. L'entreprise, désormais dotée d'« outils », « prendrait la main », et se mettrait alors à démarcher et sélectionner les OIG. Ainsi les justifications des entreprises « matures »[987] se différentieraient par une stratégie réellement à l'origine de leur engagement. La mise en place d'une réflexion stratégique puis d'un engagement dans la durée contribuerait à maximiser la **valeur** des actions entreprises et renforcerait par un ***feed-back* positif** l'engagement de l'entreprise.

Ce processus accompagnant le passage entre justifications « *a posteriori* » et justification « à l'origine » se déploierait suivant **deux axes** : évolution dans le temps sous la pression de la Société, et évolution au sein de chaque entreprise sous la pression de la force "intégrative" de sa stratégie.

5.4 L'évolution des pratiques de mécénat

Lors de notre étude de la littérature nous avions vu que les pratiques du mécénat en France avaient fortement évolué en France depuis les années 1980, sous l'action de l'Admical notamment. Nous avons identifié plusieurs périodes clés et avons émis l'hypothèse qu'une nouvelle approche du mécénat se développait suite à la loi « Aillagon » de 2003 sur le mécénat. Nous venons de voir que l'engagement des entreprises avait suivi un processus de maturation. Récoltons-nous aujourd'hui les fruits d'une maturation des esprits entamée il y a 10 ans ? Quelle maturité a atteint la pratique du mécénat aujourd'hui en France ? Nous avons souhaité connaitre l'avis des experts sur ce sujet.

La question posée était : « Avez-vous observé une évolution dans le domaine? Si oui, quand placeriez-vous le changement ? »

Pour près de 9 experts sur 10 (89% des 28 experts[988] interrogés sur ce sujet), il y a eu une évolution dans la façon dont le mécénat est justifié dans les entreprises. Seules 3 personnes "ne savent pas" ou n'ont "rien remarqué".
Sur les 25 experts ayant constaté une évolution, 9 ne la datent pas précisément. Deux situent cette évolution en 2008-2010 et l'attribuent à la "crise financière" ou à la "crise". 5 personnes relient cette évolution à la Loi LRU (2007) dans l'enseignement supérieur et, dans l'environnement, au Grenelle de l'environnement (2007), faisant ainsi remonter le tournant observé à une période comprise entre 2007 et 2010. **Une majorité (7 personnes/10) fait remonter cette évolution à 2002-2004** période qui correspond à la fois à la loi Aillagon (2003) et au moment où les grandes entreprises du CAC 40 ont dû communiquer sur le développement durable (Loi NRE du 15 mai 2001) avec ses effets jusqu'en 2004-2006 (création de la Grameen Danone Foods, par ex.). Enfin, 1 expert relie cette évolution à une évolution internationale, la France, dans les "années 2000", aurait suivi le développement de l'Angleterre des "années 90". Dans les "grandes écoles", le mécénat pour la "formation", les "chaires" (du moins dans leur forme actuelle liée au mécénat) par exemple, dateraient de cette époque. Cette évolution serait en tout cas "récente" et due au "développement récent des fondations d'entreprise" (dont la loi date pourtant de 1990), à des "entreprises qui s'engagent

[987] Nous notons que l'idée que des entreprises seraient plus "matures" que d'autres, et que le mécénat en France n'est « pas encore mature » est un thème récurrent. 11 experts l'ont spontanément évoqué, soit 10% environ de notre échantillon.

[988] Comme indiqué précédemment, lorsqu'une question recueillait des réponses allant toutes dans le même sens (90% de « oui », ici, après 28 experts interrogés) nous avons arrêté de poser la question, pour consacrer plus de temps à d'autres questions. Voir note 925, p.291.

(chichement) et se protègent via la création de fondations", car il y aurait aussi une "définition de plus en plus restrictive du mécénat par Bercy".

Certains experts précisent que, maintenant, "on peut dorénavant moins se permettre une danseuse de président". Elle "n'est plus possible". Néanmoins, si elle subsiste, "il faut dorénavant qu'une partie au moins du projet soit liée à l'activité de l'entreprise". On est passé "de la sortie de l'église à la stratégie d'entreprise".

Pour les entreprises ayant une tradition de mécénat, cette évolution a consisté à passer du domaine de la culture à celui du social pour "justifier la démarche". Les entreprises qui se lancent aujourd'hui, élaborent des stratégies en **réponse à une "demande"** dans "un environnement porteur" ou une pression "exogène", comme la "pression sociale en faveur du développement durable". Plus largement l'"engagement sociétal" que nous observons correspondrait à un "**changement de modèle économique et social**" toujours en cours et qui serait devenu "nécessaire" pour "maintenir notre modèle économique et social" (élément structurel). L'entreprise voudrait avant tout "être dans la mouvance" sociale.

L'influence d'un "cercle vertueux" est notée. Il s'appuie sur un "cadre plus propice", des acteurs qui se "professionnalisent" et un "**public de plus en plus au courant**" ou encore à un ensemble de facteurs : un "engagement de l'Etat", un "contexte favorable", l'émergence de "nouveaux métiers", la "structuration du *reporting*" et la "valorisation du mécénat via la possibilité de la quantifier et donc de cadrer ses actions".

L'importance des personnes dans cette évolution est souvent citée. Ainsi, ce sont "les acteurs du fundraising" qui font "changer l'approche de l'engagement", et font évoluer les secteurs pour lesquels on s'engage. De même l'évolution peut être "interne", due "à un changement de patron". Le mécénat était "clairement", "une **affaire de dirigeant**" dans le passé, c'est aujourd'hui "une **affaire de management**", (par ex. : "l'art de l'anti lobbying chez Total"). Ainsi, un expert note que "Le mécénat n'est pas de la philanthropie mais une contribution [de l'entreprise] à son environnement, cela **sépare engagement personnel et [engagement] de l'entreprise**, [cette distinction serait] un point de rupture depuis 3-4 ans". L'apparition de **nouveaux métiers** semble aussi particulièrement structurante car elle "implique de nouvelles missions, des objectifs, un budget".

Historiquement il y aurait eu une évolution, liée à une possibilité ("de communiquer", notamment), se muant ensuite en un "point de rupture" lorsque les grandes entreprises se sont dit qu'il fallait "y aller intelligemment" après que certaines d'entre elles aient "**dérapé**" ("*greenwashing*" notamment). Une "réflexion plus globale" s'est alors engagée. Suite à la loi NRE, les grandes entreprises ont "mis en avant des économies" liées au DD, puis la démarche a "irrigué et impacté la totalité de l'entreprise". **Le "don" n'est qu'une "partie de ce grand mouvement**" [(lié à la reconnaissance d'une responsabilité sociale des entreprises, donc)]. Cette "inflexion" pour certains et "point de rupture", pour d'autres, daterait des années 2004-2005. Le mécénat serait aujourd'hui devenu "un métier" et un "poste d'investissement".

Plusieurs estiment que l'évolution est "encore **en cours**" et qu'elle "va se poursuivre", notamment du fait de la crise (élément conjoncturel), de la "baisse de la bourse", et de la "montée de la demande interne de justification" qu'elle entraine.

Selon des experts, cette évolution correspond aussi à une évolution du rapport au mécénat. On irait vers une "**rationalisation** de la sollicitation". La "justification commerciale des actes philanthropiques va se développer". A l'avenir, les "axes de mécénat [devront être] cohérents avec le développement de l'entreprise". Ils ne pourront plus être de simples "opportunités".

Un expert se risque à pronostiquer que "dans 5/6 ans, il n'y aura plus de différence entre RSE et mécénat", et que le mécénat va suivre le même "cycle de développement" que celui de la qualité en notant cependant que la qualité est un "modèle centripète" alors que le mécénat serait "centrifuge". Pour d'autre, sous la "poussée de le RSE", la "valeur don" serait en train de laisser la place à la "*venture philanthropy*", une "co-construction" entre l'OIG, la "collectivité" et l'entreprise qui correspondrait à la nécessité pour l'entreprise d'être "plus performante socialement et plus ancrée sur son territoire". Dans ce **nouveau paradigme** pronostiqué par certains, l'entreprise ne "serait plus prête à donner". Elle préférerait "prêter", "même à taux zéro", pour pouvoir "aider à nouveau plus tard". L'OIG serait "une structure spécialisée" choisie par une entreprise car elle "ne peut pas tout faire" et dont elle "tirerait partie" via les "parties prenantes" en espérant que "ce retour [vers les parties prenantes] puisse être un bénéfice pour l'intérêt général". Le mécénat serait ainsi en train d'**évoluer** d'un **"outil managérial"** en un **"outil de politique"** amenant à un nouveau point de rupture dans l'évolution des pratiques.

En conclusion, pour nos experts le changement semble continu **depuis 10 ans** au moins et serait encore **en cours pour au moins 5 ans**. Il a touché successivement les différents champs de la générosité (Culture, DD, ENS, Santé, ..). Il apparait poussé par les **grands rendez-vous législatifs** (NRE, Grenelle, LRU, Aillagon, etc.) dans la cadre d'une pression de la Société et aurait connu une inflexion lors du passage de la loi de 2003. Cette évolution prend la forme d'une **rationalisation** et d'une intégration stratégique du mécénat, en tant qu'**outil "managérial",** puis, plus largement, **"politique"** dans la stratégie des entreprises. Sa **proximité** avec le **DD** et, maintenant, avec la **RSE** est souvent évoquée.

5.5 L'apport des étapes à la création de valeur d'un accord mécène

Nous avons proposé le concept de chaine de valeur « dons contre légitimité », irriguant le capital d'engagement des OIG, pour rendre compte des échanges de valeurs et de légitimité qui s'organisent autour des soutiens apportés aux OIG. Nous avons par ailleurs sélectionné 8 étapes pour interroger les experts sur la justesse de situations types de l'élaboration d'un accord de mécénat. Nous avons demandé aux experts quelle serait, selon eux, la contribution de ces étapes au succès de la sollicitation d'un don.

3%	4	Chaque étape est nécessaire. Cependant, elle n'apporte pas de valeur ajoutée aux étapes suivantes
79%	93	Chaque étape est nécessaire. Elle concourt en plus au succès des étapes ultérieures
8%	9	Malgré l'importance possible de chaque étape, il est possible d'en éviter la plupart
10%	12	Autre
100%	118	TOTAL

Figure 105 : Tri à plat des réponses à la question sur la contribution des étapes au succès de la sollicitation d'un don

Près de 8 experts sur 10 pensent que chacune des étapes présentées est nécessaire et qu'elles concourent chacune au succès des étapes ultérieures. Ainsi, lors de la sollicitation d'une entreprise, l'enchaînement des étapes du fundraising semble donc bien constituer une **chaine de création de valeur** correspondant à des étapes de légitimation : Légitimation par engagement du porteur de projet ; Légitimation par les ambassadeurs ; Légitimation par le chef d'entreprise ; Légitimation par la mise en avant de contreparties, et, plus tard, de retombées positives pour l'entreprise. Cette chaine s'apparente à **une suite d'épreuves** permettant de justifier l'engagement **physique** des bénévoles et des ambassadeurs, et l'engagement **financier** des donateurs personnes physiques et des entreprises mécènes.

5.6 Conclusion sur l'origine de l'engagement des entreprises

En résumé, les motivations avancées, en général, aujourd'hui, ne sont pas « à l'origine » de l'engagement (pour 80% des experts) des organisations mécènes. L'engagement est l'aboutissement d'une **construction** en 2 temps.

Dans un premier temps, l'origine de l'engagement des organisations mécènes en faveur des OIG est à chercher du côté de la **rencontre** entre le dirigeant et le porteur de projet. La volonté de la direction de soutenir l'OIG amènerait ensuite l'organisation mécène à **justifier son engagement**, car selon 80% des experts, une entreprise doit justifier son engagement.

Les motivations données « **conforteraient** » l'action de mécénat en la justifiant. Nous avons vu, en effet, lors de notre pré-étude du terrain que les contreparties fiscales et directes, encadrées par des dispositifs (comme une convention de mécénat) permettaient de mettre en place une relation partenariale, rassurante et facilement légitimable pour une organisation marchande.

Dans un second temps, les retombées du mécénat ayant été **validées par les faits**, l'organisation mécène intégrerait son engagement à sa stratégie. La **rationalisation** de l'engagement mécène à travers sa transformation en « **outil managérial** », et un engagement plus **durable** (et souvent plus important en volume) apporte une **valeur** supplémentaire à l'accord qui s'en trouve renforcé. Progressivement l'organisation mécène serait alors amenée à développer une **démarche active de sélection** des projets soutenus et de recherche d'accords avec des **OIG identifiées selon leur valeur** pour l'entreprise. Pour s'assurer de bénéficier de cette valeur, les mécènes privilégieraient alors les

relations partenariales (cf., dans notre pré-étude, notre présentation du « courant *venture philanthropist* ») ou l'**approche marchande** (*idem* pour le « courant partenarial », cf. le cas des OIG collaboratives).

Ces 3 temps inscrivent dans une **dynamique temporelle** le développement de la maturité des parties prenantes de l'accord : organisation mécène « mature », apparition de « nouveau métiers » structurants, public « au courant », etc.

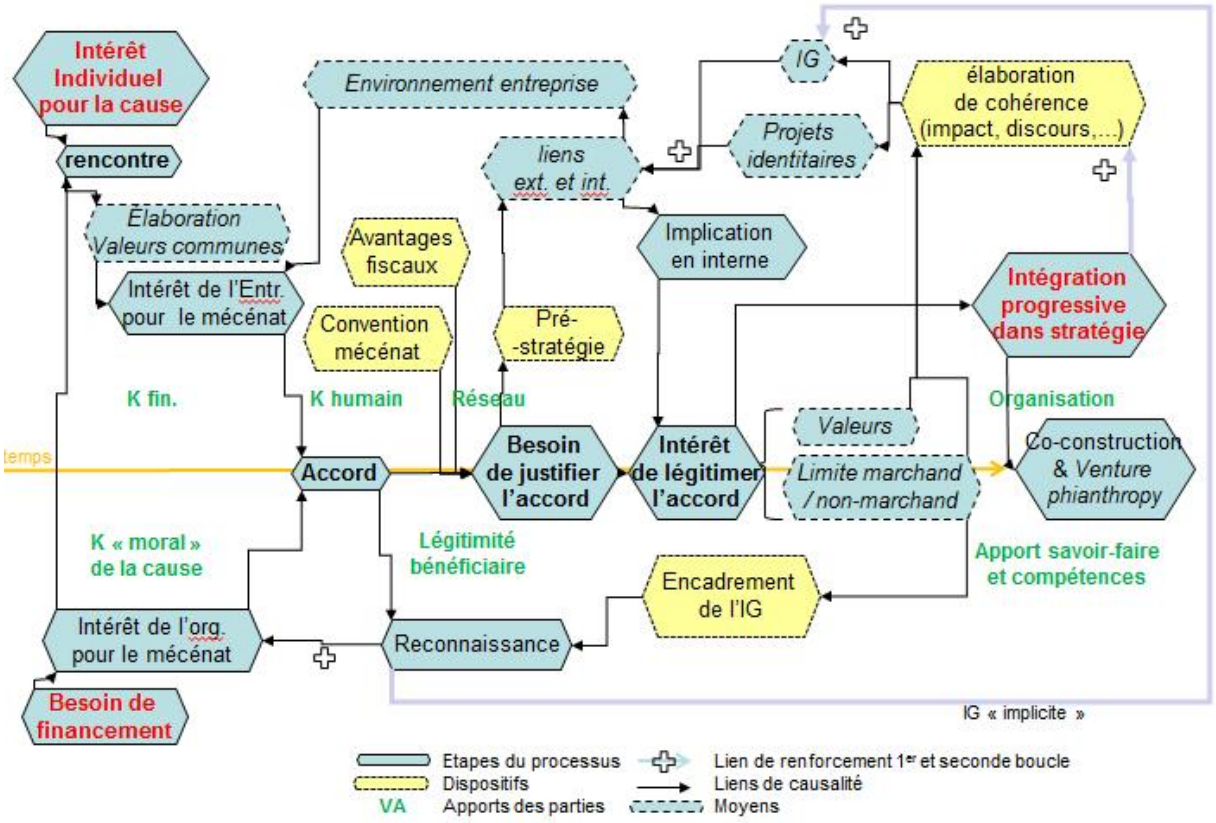

Figure 106 : Modélisation du processus de construction de l'accord

Un **premier cycle** s'initie donc avec la rencontre qui conduit à l'accord. Ce premier cycle ne nécessite pas à l'entreprise de justifier son action. Celle-ci reste i*ntuitu personæ* entre le dirigeant et l'OIG. Selon nos observations, il s'applique en l'état à de **très petites entreprises** sans culture du mécénat ou de PME dirigées par un actionnaire **fondateur** majoritaire.

Dans le **second cycle**, le besoin de justifier l'accord conduit l'entreprise à élaborer une stratégie de justification (« pré-stratégie ») qui va démontrer peu à peu les retombées positives du mécénat. Selon nos observations, ce cycle peut s'étaler sur de longues années. Il s'applique en l'état pour la **plupart des entreprises**.

Dans le **troisième cycle**, l'intégration du mécénat à la stratégie de l'organisation mécène va pousser celle-ci à optimiser ses actions pour maximiser ses retours, notamment en cherchant des OIG à fort capital d'engagement (connues, déjà très soutenues, forte marque OIG, ambassadeurs emblématiques, etc.) et des projets identitaires (*feed-back* positif ayant une action de renforcement de la légitimation des actions de mécénat). De son côté la reconnaissance dont bénéficiera l'OIG à travers le soutien du mécène apportera de la valeur à l'action de mécénat de l'organisation mécène.

Selon nos observations, ce dernier cycle s'applique, en l'état, aux **entreprises « matures »** citées par les experts : celles qui « témoignent » dans les séminaires de formation de l'Admical, de l'AFF et dans la nombreuse presse qui leur est consacrée.

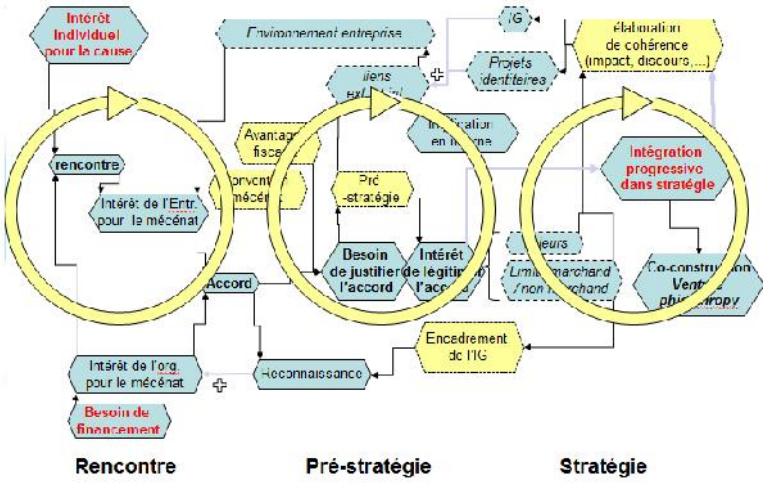

Figure 107 : les 3 cycles de la construction d'un accord mécène
(projetés sur la figure précédente)

Selon les experts, cette dynamique résulte d'une **évolution de l'environnement juridique** au cours des **10 dernières années,** correspondant notamment au vote de la loi Aillagon (2003), mais qui s'inscrit plus globalement dans le cadre d'une forte pression normative (NRE, Grenelle, LRU, Aillagon). Demain (dans moins de 10 ans) nos experts pensent que la **dimension « politique »** du mécénat se développera et qu'il évoluera vers l'exercice d'une responsabilité **moins discrétionnaire** et **plus éthique** de l'entreprise.

Ce processus en 3 cycles est un processus dynamique en évolution (lente ou rapide) **dans chaque organisation mécène et dans chaque OIG**. L'engagement des personnes physiques (rencontres, validation en interne, capital d'engagement) semble au cœur de ce processus. Pour les experts, le développement d'un secteur d'activité dédié au fundraising, avec la large diffusion d'une culture philanthropique que cela sous-entend, joue aussi un rôle important dans les évolutions en cours. Nous pensons ainsi que les **personnes physiques** (à travers leur engagement et leurs jugements) auront un poids important sur les évolutions à venir.

6 Questions sur les rapprochements entre mécénat et les autres pratiques de la générosité.

L'étude de la littérature nous a conduits à **distinguer** le mécénat (un don) du sponsoring (un partenariat). Notre pré-étude du terrain a montré la **porosité de la frontière** entre sponsoring et mécénat et mis en lumière que ces deux pratiques s'appuyaient sur **l'engagement physique** des personnes. Nous avons aussi vu que les organisations mécènes et les OIG avaient **intérêt à développer les partenariats** car ceux-ci étaient plus facilement justifiables pour les entreprises et apportaient plus de ressources aux OIG.

Notre pré-étude a néanmoins montré comment la recherche (et l'offre) de contrepartie en échange de dons « **pervertissent** » la générosité, et que l'excès de contreparties (notamment directes) est

susceptible de **délégitimer l'OIG**, et de diminuer le capital immatériel lié à ses activités d'intérêt général (capital sympathie et capital d'engagement). Ces analyses ont été confirmées par les experts.

Nous avons dès lors voulu explorer plus avant la frontière qui sépare les différentes pratiques d'engagement des entreprises auprès des OIG.

6.1 Confusion

La question posée à nos experts était : « Confond-on souvent le sponsoring et le mécénat ?, Si oui, pourquoi ? ».

Dans près de 9 cas sur 10 (**86%** des cas), les experts confirment qu'**il existe bien une confusion** entre mécénat et sponsoring. Sur les 36[989] réponses à cette question, 3 personnes considèrent néanmoins qu'il n'y a pas de confusions pour les entreprises, mais qu'il y en a peut-être pour le grand public ("dans la rue"), et une seule que c'est du domaine du passé et que aujourd'hui "plus personne ne confond" mécénat et sponsoring.

Le mécénat et le sponsoring seraient confondus car ce sont "deux actions **proches**". "Dans les deux cas", "de l'argent sort de l'entreprise et il y a des enjeux d'image" ; "il y a une mise en avant de l'image" ou "il s'agit de valoriser une action". Mécénat et sponsoring correspondent tous deux à un "partenariat", "deux formes de rapprochement entre entreprise et intérêt général". Il y a donc "beaucoup de **similitudes**". Pour certains il s'agit des "même actes" : de "flux financiers entre les même partenaires". C'est "toujours une entreprise qui donne de l'argent à [un projet] d'intérêt général".

Pour d'autres, "**jusqu'à présent**", "on ne s'[était] pas posé la question de la différence" car mécénat et sponsoring étaient des "outils de communication et de positionnement". Ils appartiennent à des "Mondes différents" ("sport, social, culture") nécessitant une "posture différente" et "possédant [chacun] une vraie logique". Il n'y avait donc "pas besoin de les différencier" ... mis à part "du point de vue juridique et fiscal". Aujourd'hui, ce serait dès lors la "méconnaissance des mesures fiscales" qui empêcherait de "séparer les deux".

Par ailleurs, "le mécénat est **récent**", c'est un "mode de financement nouveau", qu'on ne "connait pas", qu'on ne "maitrise pas". "On **ne connait pas** »(4)[990] "la différence", "les conditions [d'application]", "les termes juridiques". La différence est "compliquée", "floue", "difficile à expliquer", donc "mal expliquée" et "pas comprise". "On ne sait pas vraiment ce que cela veut dire". Les "**distinctions sont fines et très culturelles**". Plusieurs personnes notent par exemple que c'est "très différent dans les pays anglo-saxons".

Les **termes utilisés** participent à la confusion. Ainsi, selon nos experts "le dictionnaire" associe la pratique de mécénat à l'idée "de puissants moyens financiers", alors que "pour l'administration, le mécénat commence à partir de 10€". L'usage de termes inspirés du **vocabulaire anglo-saxon** ajoute à la confusion : mécénat correspond à l'anglais "*sponsorship*", il y a une confusion "sémantique" entre "*sponsorship* et sponsoring" et il n'existe "pas de mot [d'origine] français[e] pour sponsoring" ; la confusion serait "encore plus importante avec le mot parrainage".

Il y aurait donc un problème de "connaissance", de "manque de culture générale", de "manque d'information" et de "formation". Cette "**méconnaissance**" "entretient la confusion des "deux côtés", du côté des entreprises mécènes comme de celui des bénéficiaires ; mais c'est "surtout au niveau du **grand public**" qu'il peut y avoir confusion. Les "petites entreprises" et "les enseignants" dans l'enseignement sup et la recherche, sont aussi concernés ; mais "pas les grands groupes" qui différencient très bien l'un de l'autre. Ainsi il manquerait un "effort" d'"éducation du public", "expliquant" l'"utilité de la recherche de financements" et la "différence" entre sponsoring et mécénat. Plus largement il s'agirait d'un "problème de présentation".

Du côté des entreprises mécènes, le mécénat "historiquement" "culturel" aurait été "**récupéré**" par les entreprises qui auraient effectué un "**rapprochement** [entre] mécénat et sponsoring". En effet le sponsoring est une pratique "plus dans la tradition des entreprises" car "il y a des contreparties et c'est une action de communication".

De fait, les entreprises auraient tendance à "demander de plus en plus de contreparties" et "beaucoup de communication" dans le cadre du mécénat. En effet, mécénat et sponsoring "coûtent la même chose, c'est donc la contrepartie qui [fait la différence]". La confusion serait entretenue par un "**mélange des genres"**(3) lié à la "possibilité d'un retour à hauteur de 25%", à "l'existence de **contreparties**, notamment en communication", qui constituent une "**zone d'ombre**". Il y a un "manque de clarté sur les contreparties". Les "choses ne sont **pas dites** clairement" et "les différences entre les deux ne sont pas très "visibles". La "frontière est floue". Ce mélange existerait tout d'abord "dans l'entreprise".

[989] Voir note 988.

[990] Lorsqu'une même expression a été utilisée plusieurs fois nous avons indiqué le nombre d'occurrences entre parenthèses.

Certains experts pensent que cette confusion serait "**entretenue**" par un certain nombre d'acteurs "qui ne pensent qu'au mécénat" [, c'est-à-dire, selon notre interprétation, qui ne voient l'engagement social qu'à travers le mécénat] : les "fundraisers", l'"Admical" et les "journalistes" qui, en plus, "se prennent les pieds dans le tapis à chaque fois qu'ils veulent en parler". Ces acteurs entretiendraient **une "vision des ONG" qui n'a "rien à voir** avec les besoins du terrain", c'est-à-dire, avec les besoins "de la majorité des [OIG]". Les fundraisers profiteraient **indirectement** de cette confusion pour "augmenter leurs ventes" et les entreprises pour augmenter "leurs retours" car le mécénat permet d'"**injecter des valeurs**". Le mécénat bénéficie d'une "meilleure image que le sponsoring" pour les entreprises, les associations et fondations. Se placer à la "frontière" entre mécénat et sponsoring permet de "**récupérer [ces] valeurs**".

Il y aurait enfin une "méconnaissance" spécifique des **professionnels issus de la communication** qui se sont "diversifiés" vers le mécénat suite à la baisse des "budgets communication" suite "à la crise" alors qu'ils "ne savent faire que du sponsoring".

Certains notent dès lors que la confusion peut venir d'un amalgame lié aux **doutes** pouvant exister sur "les motivations profondes" et sur le "caractère réellement désintéressé de l'action", et plus généralement d'une "défiance vis à vis du mécénat".

De son côté, le bénéficiaire ([l'OIG]) "**s'en fout**" car, ce qu'il veut, c'est au final "avant tout un partenariat".

Au final, cette zone d'ombre "**dangereuse**" ne "joue en faveur de personne" et "provoque des dérives", faites d'"amateurisme et de non-dit" (cf. l'affaire de "l'Arche de Zoé"[991]).

Dans certains secteurs, les usages priment. Dans **le sport** notamment, le sponsoring garde la préférence des entreprises. Le mécénat sportif (même prôné par le comptable car cela "coûte moins cher" que le sponsoring) n'attire pas par "peur d'attirer les services fiscaux".

Dans la pratique néanmoins, "les contreparties ne sont pas la première motivation". C'est donc "d'abord le projet qui compte, et ensuite [l'entreprise] qui **choisit** le cadre fiscal". Dès lors, il existerait de "mauvaises pratiques", surtout dans les "PME", s'appuyant sur un "manque de transparence des OIG comme des entreprises". Les entreprises "appelleraient « cela » du mécénat alors que c'est du sponsoring" et "déclareraient du sponsoring en mécénat". Cela expliquerait les "importantes différences" de "montants" entre le "mécénat déclaré à Bercy (600M€)" et dans les "sondages" et "enquêtes d'opinion" de l'"Admical (2Md€)".

Le caractère **intentionnel** de ces pratiques semble cependant écarté car "ce n'est pas dans la préoccupation du chef d'entreprise de distinguer les deux" ; il met sponsoring et mécénat "dans le même panier que toutes les choses bien".

Beaucoup notent cependant qu'il y a de "**moins en moins" de confusion**, qu'elle s'est "beaucoup estompée", voire pour certains que "plus personne ne fait la confusion".

Les deux pratiques seraient en train de se rapprocher : "**le sponsoring s'humanise**" tandis que le "**mécénat se professionnalise**". Autre évolution, le mécénat qui était considéré "il y a 20 ans" comme "un truc d'image", a évolué. Ses "enjeux" sont devenus "plus complexes", car, "contrairement au sponsoring", "le mécénat ne s'achète pas".

Un expert pense que "paradoxalement", "la **gratuité des dons se développe**" grâce justement à la proximité avec le sponsoring qui a "le mérite d'appeler un chat un chat".

En conclusion, selon les experts interrogés, mécénat et sponsoring sont **effectivement** très souvent confondus. De **nombreuses raisons** sont évoquées : d'abord car il s'agit d'actions "similaires", parce que le mécénat est une pratique "récente" et par "méconnaissance" de leurs différences. Cette confusion semble due à un problème de "présentation" voire d'"éducation" aux finesses techniques et culturelles séparant ces deux pratiques. Elle serait aussi liée à des problèmes de sémantique.

Cette confusion serait apparue avec **l'intégration du mécénat** dans l'entreprise et son assimilation à la pratique plus traditionnelle du sponsoring. Elle semble **entretenue** par des dispositifs ("possibilité de contreparties à hauteur de 25%" notamment) qui créent un "mélange des genres". Elle ne semble pas être entretenue sciemment par les **acteurs** qui pourtant semblent y jouer un rôle en restant attachés à des compétences et pratiques antérieures (dans le domaine sportif et pour les professionnels de la

[991] En 2007, l'association « l'Arche de Zoé », avait organisé le transfert en avion vers la France de 103 enfants tchadiens déclarés orphelins alors que ceux-ci avaient des parents dans leur pays d'origine. « Les dons faits à l'association par les familles » sensées accueillir les enfants en France pour les adopter « étaient en moyenne de 1 490 € par famille » .Voir http://fr.wikipedia.org/wiki/L%27Arche_de_Zo%C3%A9

communication), à leur périmètre d'action (Admical pour le mécénat d'entreprise), ou à leur intérêt indirect (fundraisers à la frontière entre mécénat et sponsoring).

Certains soulignent la possibilité pour l'entreprise de **jouer sur les frontières** entre mécénat et sponsoring pour profiter des **valeurs portées** par le mécénat. Les PME et les OIG sont accusées de souvent fermer les yeux, mais **personne ne semble le leur reprocher** car, pour les 2 "partenaires", il s'agit avant tout de "faire le bien". On retrouve ici aussi la figure des tenants d'un partenariat (courant partenarial et *venture philanthropist*) au sens large entre entreprises et OIG : "ce qui se passe entre [les partenaires] est plus large que [les pratiques de] don ou [de] parrainage".

Du côté du grand-public, cependant la question du **désintéressement** entretient un **doute dangereux** sur la nature de l'engagement des organisations. Néanmoins ces pratiques seraient de moins en moins confondues. Un expert note que, paradoxalement, le développement du sponsoring est susceptible d'**éduquer** le public en lui faisant identifier le **vrai mécénat "gratuit".**

6.2 Proximités

La question posée était : « Pourriez-vous dire que, pour le grand public, le sponsoring peut apparaître comme de la communication qui revêt les atours du mécénat ?, modifiée[992] ensuite en : "En quoi la communication des entreprises (à travers le sponsoring, ou d'autres pratiques) peut revêtir les habits du mécénat? Pourquoi?".

Deux groupes d'expert s'opposent.

2/3 des 82 experts interrogés, soit 72 individus, estiment qu'**effectivement le sponsoring est une communication qui revêt les atours du mécénat**. 1/3 de ceux-ci ne sont pas catégoriques et pensent que cela **dépend des situations,** ou estiment que, s'il est possible de voir les choses comme cela, on ne peut néanmoins pas aller "jusqu'à" dire que le sponsoring se ferait passer pour du mécénat. Nous retrouvons donc les proportions observées dans les réponses à notre première question sur ce thème. Ici cependant 2/3 de ces 72 experts vont dans le sens de notre proposition et confirment, en plus, que la proximité entre ces pratiques prend la forme d'un glissement de forme du **sponsoring vers le mécénat.**

Deux tiers des experts estiment que "hélas", "complètement", "carrément", "tout à fait", "effectivement", "c'est vrai", "oui, c'est bien le problème", "oui, c'est fréquent", "oui, il y a risque de manipulation, sous le biais du mécénat l'entreprise veut faire du sponsoring", "oui, on dit," ou "on veut faire croire", "qu'on fait du mécénat alors que c'est du sponsoring". "Oui, aujourd'hui, c'est très difficile de dire si on est dans le sponsoring ou le mécénat". C'est "une opération de communication déguisée qui prend l'**apparence** d'une opération désintéressée". "On a l'impression que c'est du mécénat alors que c'est de la communication". "Même avec la pub, on a parfois l'impression que c'est pour une ONG". "La communication [de "certaines entreprises"] peut être faite de telle façon qu'on <peut faire croire> qu'[elles] sont de grands mécènes". "Il faut souvent expliquer que ce n'est pas du mécénat". La pub est parfois "**présentée comme** du mécénat".

ex : "Mc Donald" sur les repas équilibrés, ou l'"opération hasardeuse" de Microsoft" suite au tsunami au Japon, "sous couvert du mécénat on fait des RP bon marché dans des lieux d'exceptions qu'on aurait dû payer beaucoup plus", "l'entreprise fait faire des cartes de vœux par l'ONG et s'offusque de voir le logo de l'ONG", "voiture de marque dans le hall de l'Opéra de Paris", opération de communication "choquante" de "Lancia" qui avait fait de la "comm. subtile sur les droits humains au moment des jeux olympiques" (cf. pub Lancia au Tibet avec Richard Gere, il y a 4 ans), puis celle avec "Gorbatchev avec le mur de Berlin", et celle "avec le mur d'Israël".

"Oui, la limite n'est pas toujours claire". Elle est "**ténue**" (2). "Elle est floue". "Les gens font la confusion". "Le grand public (2) ne fait pas la différence" et "déjà les chez professionnels, la différence n'est pas facile à percevoir". "Même en interne, c'est difficile de faire la distinction entre mécénat et sponsoring". Il y a "confusion des genres".

[992] Dans les réponses à la première question, le « oui » (largement majoritaire) était parfois associé à une mise à distance des mots utilisés : "c'est un peu ça", "peut-être", "éventuellement", "c'est un sentiment", "c'est fort probable", "potentiellement". Certains experts étaient donc d'accord avec la proposition mais trouvaient peut être que les mots n'étaient pas bien choisis ou peut-être que ceux-ci les dérangeaient. Nous n'avons pas retrouvé cette retenue lorsque nous avons utilisé la formulation moins directe de la seconde question. Cela indique peut être aussi que la limite reste **floue pour les experts** eux-mêmes.

Cette idée est donc très globalement partagée, mais varie :

- selon les **personnes** concernées : "pour des gens non avertis", uniquement "pour le grand public" ;
- selon les **pratiques** : "les produits-partage, c'est limite". Le parrainage c'est "entre les deux" (entre mécénat et sponsoring) ;
- selon les **projets** : "parfois, cela dépend des projets"(x3) ;
- Selon la **maturité** de l'entreprise : "Le mécénat, surtout quand il y a peu d'antériorité [(c'est-à-dire peu d'expérience de la part de l'entreprise)], peut tomber dans le grand n'importe quoi" ;
- selon les **domaines** ("ça dépend des secteurs" ou de "l'institution bénéficiaire").

Ainsi :

- Le **sport** semble clairement associé au sponsoring : "oui, mais pas dans les grands évènements sportifs", c'est "clair dans le sport" (x2) : "c'est de l'achat de support de comm" ("sponsoring BNP pour Rolland Garos" (3x), par exemple) : ce ne serait donc pas clair ailleurs ...

- Le domaine de la **culture** semble particulièrement concerné : "c'est différent dans la culture", "c'est l'inverse [du sport] dans la culture", "c'est souvent plus le cas dans la culture". "Dans la culture", "le grand public ne note pas la différence entre mécénat et communication" car "n'apparaissent, la plupart du temps, que les logos" et "les soirées sont limitées à un petit nombre de personnes".

- "Dans **l'environnement**, le sponsoring est « difficile à mener" car c'est un "sujet sensible" et "les associations ont peur d'être accusées d'aider les entreprises à faire du *greenwashing*". Dans l'environnement, le sponsoring n'est "envisageable que dans les opérations de nettoyage de printemps" [lors d'un événement ponctuel et banalisé]. Sur les "questions environnementales" il y a "une grande méfiance des 2 parties", il n'y a "pas de sponsoring".

- Dans **l'enseignement supérieur**, les entreprises "parlent de contreparties et de recherche contractuelle", "de vente d'étudiants". "Ils n'ont rien compris" : "une université c'est d'intérêt général", "les universités et écoles ne sont pas des prestataires de service".

Ainsi selon les expert cette proximité de forme serait "peut-être" due "à la **confusion** entre les deux pratiques", "à l'effet des contreparties" ou parce que la "frontière est minime" et que "les gens ne connaissent pas", ou parce que "le grand public ne fait pas la distinction", "qu'il ne décode pas", mais, *a priori*, "ce n'est **pas délibéré**". Nous retrouvons ici les propos tenus à la première question sur ce thème : le franchissement de frontière entre mécénat et sponsoring semble considéré par certains experts comme acceptable, dans la normalité des pratiques de l'entreprise, les règles du jeu : "Les entreprises essayent toujours d'avoir le beurre et l'argent du beurre".

Certaines **pratiques** contribuent à cette tendance. Ainsi, des experts notent qu'on a du mal à faire la différence lorsque des "fondations portent le nom d'une entreprise". De même, "quand on parle de mécénat, beaucoup pensent aussi à la philanthropie individuelle" dans laquelle on "donne sans contrepartie", alors que, dans le mécénat, la "démarche est très différente". Cette proximité serait liée à des "**mécanismes** similaires" entre mécénat et sponsoring. Le "produit-partage", par ex., "joue sur le même processus" que le sponsoring. "Le point commun [entre mécénat et sponsoring] c'est pouvoir créer une histoire autour d'une rencontre [:] c'est un mariage symbolique". Plus nombreux sont les experts qui pointent l'usage des **codes identiques**. Il y a aussi parfois "une utilisation abusive des codes de la générosité ou de l'engagement sur des opérations de sponsoring ou de comm". Le "*greenwashing* par ex. est un acte purement de comm qui fait penser que l'entreprise a des valeurs alors qu'elle saute sur une opportunité d'image". "C'est de la tromperie". De même, "S'il n'y a pas d'opération concrète de Lancia [suite à ses publicités évoquant les Droits de l'Homme au Tibet et le « Mur de la Honte » en Palestine], c'est du *social washing*".

Pour les opérations de communication et de sponsoring utilisant les codes du mécénat, il y aurait "**risque** de retour en boomerang" et des "mouvements d'opposition" de la part des "collaborateurs, salariés et médias". En effet, "cela change", dorénavant "le grand-public se méfie". Ainsi, Microsoft aurait été "obligé" *in fine* "de s'engager et de faire **des véritables** dons" suite au tsunami au Japon suite aux "réactions de la blogosphère". Pour ne pas se faire prendre en défaut, "on laisse planer le doute, on **suggère**". "On se positionne sur des valeurs". On **laisse penser** "qu'on défend ces valeurs". Au point qu'"on a parfois l'impression que c'est [de la pub] pour une ONG". Dans les publicités qui sont présentées comme du mécénat, quelque chose évoque que l'entreprise veut faire du bien et se préoccupe du bien de tous".

En "lais[sant] croire qu'il y a une démarche de l'entreprise qui se préoccupe du bien-être des personnes". "Elles mettent en avant leurs actions d'entreprise responsables". Cela créé une "**confusion entre RSE et mécénat**" alors que "cela n'a rien à voir". La RSE c'est "juste être en conformité" et "montrer des valeurs [de] respect de l'environnement", en phase avec les "enjeux de la Société actuelle", "être en harmonie", "être constructif". Alors que ce qui serait distinctif du mécénat, c'est avant tout le caractère d'"intérêt général" du projet soutenu. Ce glissement - sponsoring vers mécénat - "sert l'entreprise" pour "montrer" que l'entreprise est "citoyenne et socialement responsable", pour "redorer son blason" et "pour attirer la sympathie des jeunes notamment".

Car "le mécénat est la façon la plus **efficace** de faire de la communication et de la publicité" et "en plus", il y a "la recherche d'un impact social". La communication via le sponsoring revêt les atours du mécénat "pour des raisons d'efficacité", car "le mécénat est **porteur de plus de valeurs** que le sponsoring", "car le mécénat évoque une" plus grande **grandeur d'âme**", des valeurs "à l'opposé" de celles du sponsoring. "La philanthropie **est une valeur**" et "en limitant les contreparties on parait plus dans la [valeur] philanthropie" (et d'une manière générale, "plus on ira vers moins de contreparties, plus ce sera sain"). Or, "en terme d'image, se poser comme portant un intérêt désintéressé à autrui est **porteur**". "En période de tension environnementale et sociale, c'est plus

subtil et intelligent de **communiquer sur les valeurs** du mécénat". C'est un "bon élément d'influence pour la communication des entreprises qui paraissent ainsi plus tournées vers la Société". "En France, l'entreprise est considérée comme à côté de la Société. S'inscrire dans des projets de Société permet de se repositionner [vis à vis de la Société] et de gagner des parts de marché, donc c'est rechercher un avantage concurrentiel". "Avoir des valeurs, c'est un **avantage concurrentiel**".

Par exemple, dans "le produit-partage", "qui est du mécénat"[993], "les valeurs" du projet soutenu "rejaillissent sur la marque"[994] et contribuent à définir des "valeurs de marque". La "marque apparait plus généreuse, plus responsable". "Les gens attendent qu'on vende des valeurs plutôt que des produits" (par ex. la "santé plutôt que des yaourts"). "Le mécénat est un support de comm plus adapté à la **vente de valeurs**".

Au-delà de leur côté utilitaire, les valeurs seraient **vitales** pour l'entreprise, "si l'entreprise existe toujours c'est qu'elle a des valeurs". Elles seraient une matrice, un ciment social. "Dans une entreprise, où les salariés sont confrontés à des exclusions et des difficultés de vivre ensemble (SNCF par ex.), et "en temps de crise", "l'interne va pousser à développer la solidarité".

Par ailleurs, "ce n'est pas désagréable de savoir que l'on fait partie des gens biens". "Faire partie des gens bien [...] donne une appréciation **positive**". "L'époque est propice à la communication sur des enjeux positifs". Le mécénat "augmente l'impact" "en termes d'image", l'image est "meilleure, plus valorisante". "En communiquant sur des actions positives on augmente sa côte". "Si le message est bien passé, le mécénat est plus valorisant que le sponsoring"

"L'environnement attend qu'on participe, sinon on est mal noté". "Si on se déclare militant et qu'on ne fait rien ça craint". "Il faut mettre 2-3 trucs en mécénat [plutôt que tout en partenariat] sinon on est mal noté en **RSE**". Ainsi, certains experts notent que le mécénat profite de la RSE, qu'il y a **synergie** entre les deux. "Le plus du mécénat" c'est le fait que "une part de la RSE intègre que le mécénat c'est bien pour l'entreprise", "que [le mécénat] est de [la] responsabilité [de l'entreprise]". Grace à cette inclusion du mécénat dans la sphère de la responsabilité de l'entreprise, le mécénat profiterait de l'"accès à un réseau d'entreprises", "ce que ne donne pas le sponsoring".

L'objectif peut être aussi tourné vers les avantages fiscaux et vise un "bénéfice" purement comptable pour l'entreprise car le mécénat "revient moins cher". Le mécénat est "défiscalisé et l'entreprise a [un] **intérêt [comptable]** à faire passer son sponsoring pour du mécénat". "A impact égal [l'opération] coûte beaucoup moins cher". "La différence est fiscale et ne s'exprime qu'à l'intérieur de l'entreprise". Ainsi, l'entreprise veut faire du sponsoring sous le biais du mécénat "à cause des avantages fiscaux". Mécénat et sponsoring sont la "même chose" mais "dans le sponsoring l'entreprise perd tous les avantages".

"Il y a plein de **possibilité de détourner** le mécénat". Notamment en **jouant** sur le mélange des genres entre mécénat "sans contrepartie", et partenariats "ou on gagne plus" : "je donne 100 et je récupère 150 avec lesquels je fais du mécénat pour 30, au final je gagne 20". "S'il y a manipulation, c'est des **deux côtés**". "Les grosses associations jonglent très bien avec tout cela [partenariats, mécénat etc.]" ("MSF, MDM, Sidaction, etc."), mais les "petites structures tirent moins bien leur épingle du jeu car ils n'ont pas de professionnels".

D'autres experts pensent que "les entreprises ne sont pas bonnes dans [le] domaine [du mécénat]", car elles n'ont pas la culture", elles ont une "approche très **maladroite**". "Les fondations d'entreprise découpent leur actions "en petits budgets" pour "avoir plus d'occasion de communiquer", "sorte d'activisme", pour "s'occuper" car parfois le mécénat sert "à caser quelqu'un en fin de carrière" (comm à "La Poste" par ex.). Par ex. les entreprises vont "dépenser 1M€ pour communiquer sur une action à 10k€". Par ex. Deloitte qui écrit "en énorme sur les voies parisiennes": "Deloitte s'engage pour la chirurgie cardiaque". C'est "dégoutant de communiquer" avec de tels montants "sur un mécénat de 30k€".

"Il vaut mieux avoir une stratégie [même approximative] que pas, et que les sommes allouées le soient le mieux possible". Il vaut "mieux" "communiquer" "à fond" sur un "**partenariat** à 3M€". "Un **bon** partenariat c'est **bien**", "**c'est clair et limpide"**, "un **bon** sponsoring ça rapporte beaucoup plus". "Quand une entreprise fait du partenariat, elle fait ce qu'elle sait faire, c'est un **territoire connu,** c'est bien fait". Ainsi "Un **bon** produit-partage est bon pour relayer la cause de l'OIG auprès des clients", cela peut "aider la cause" et les OIG qui se "battent pour que la cause ne tombe pas dans l'oubli". Le mécénat c'est "plus faux cul". Il faudrait plus de partenariat mais "on n'a pas le choix", "la France n'est pas mûre en matière de mécénat". Il y aurait tendance à "**intellectualiser le mécénat**" alors que "c'est le coup de cœur qui doit mener tout cela". Il semble donc que pour certains experts, il y aurait une sorte de **dogmatisme culturel** en France rejetant le partenariat entre entreprise et OIG, débouchant, en réaction à un glissement du partenariat **vers le mécénat**. (Ce glissement entrainerait-il à son tour une surprotection du mécénat ?). Sur le long terme, lorsqu'il s'agit "d'organiser des événements" [des opérations ponctuelles], des experts notent que "les entreprises sont d'abord mécènes avant de **devenir sponsors**". "Si l'entreprise a une stratégie de comm. forte elle ira vers le sponsoring" car "avec la professionnalisation des fundraisers", "les entreprises se font de plus en plus rappeler [par ceux-ci] que le risque fiscal est important". Ainsi, pour les personnes tenant du courant partenarial, le sponsoring serait simplement un mécénat mis en valeur : "le seul outil qu'on a trouvé pour **valoriser** les actions de mécénat c'est le marketing", car "il faudrait être plus honnête": "aucune

[993] Nous notons ici la volonté de préciser l'assimilation pour cet expert des produits-partages au mécénat, qui n'est donc pas évidente. Nous avons vu en effet qu'il s'agissait en fait d'une pratique de « *cause-related marketing* » et donc pas à proprement parlé de « mécénat ».

[994] Voir la notion de « *brand engagement* » plus loin.

entreprise n'est prête à donner pour rien". L'entreprise aurait juste besoin de quelque chose en retour. "Mécénat et sponsoring sont une seule et **même chose** pour l'entreprise et les clients". *In fine,* "l'important est que tout cela aille à l'intérêt général". Selon ces experts, sponsoring ou mécénat c'est égal, du moment que cela rapporte à l'entreprise et à l'intérêt général.

Comme dans la première question (point 6.1, p. 373), 16 experts ont répondu "NON" (22%), et donc ne pensent pas que « le sponsoring revête les atours du mécénat ». Ils jugent au contraire que la "différence est très claire", que le sponsoring "c'est clairement **de la pub**", qu'il s'agit de "domaines très différents". Car, le sponsoring est "lié à la communication". "Si on cherche un retour d'image c'est de la communication". Le sponsoring c'est un "nom, segmentant dans la publicité" qui désigne une "pratique" et une "technique" spécifique.

Entre ces deux pratiques, "la démarche est très différente". Le sponsoring est "à destination du grand public" alors que le mécénat viserait les "parties prenantes de l'entreprise". Donc "**si le mécénat devient grand public, cela devient du sponsoring**" (ex. "la restauration de la Galerie des Glaces de Versailles, par Vinci c'est du sponsoring").

"Sponsoring et mécénat n'ont rien à voir ; le sponsoring c'est de la **publicité déguisée**". Ainsi, si le sponsoring « ne revêt pas les habits du mécénat », il serait néanmoins une forme de publicité **qui ne dit pas son nom**. D'une manière plus générale, "c'est un procès" que l'on fait aux "**nouvelles formes de communication**" quand "les gens ne connaissent pas la pratique et les techniques". Le sponsoring serait simplement une pratique, une "famille de publicité" spécifique, qui "**utilise la valeur du projet** soutenu pour s'en prévaloir et ajouter un plus à l'opération commerciale".

En résumé, le mécénat serait une "manière différente de communiquer", plus "efficace", "**valorisante**" car plus "légère" que le sponsoring (et en outre moins cher !). Leur différence serait ténue car ces deux pratiques utilisent les **mêmes codes** (la forme), et jouent sur la **frontière** floue entre les deux. Celle-ci est mise à profit pour **suggérer** un "**véritable**" engagement, sur le fond (c'est-à-dire « authentique » si on se réfère à la Cité du don).

Le mécénat serait **plus subtil à manier** et seules quelques entreprises, plus intelligentes, matures, compétentes que les autres, pourraient en éviter les **écueils** et réellement en tirer un **avantage concurrentiel**.

Ces deux pratiques mettraient en œuvre des « **valeurs** » plébiscitées par la Société civile, et vitales pour la vie de l'entreprise. Le sponsoring ciblerait les valeurs du projet ouvertement pour s'y associer alors que le mécénat permettrait de s'y associer **indirectement**, par l'intermédiation de l'OIG ? Vu sous cet angle le sponsoring, et d'autres pratiques « engagées » associant une composante marchande (produit-partage, parrainage, etc.) seraient des forme d'engagement jugées plus **rationnelles**, à **mi-chemin** entre le mécénat et la publicité permettant comme le mécénat de communiquer sur des valeurs "positives" et "faire partie des gens biens". Ces différentes pratiques seraient donc **complémentaires**.

6.3 Valeurs

La question était : « Quelles valeurs porte le mécénat que ne porterait pas le sponsoring? Pour vous, quelle est la valeur qui englobe ces valeurs (et est donc supérieure)"?) »[995]

Les valeurs citées par les experts ont été les suivantes :
PS1 : les chiffres précédés d'un « x » indique le nombre d'occurrences.
PS2 : « sup » et « < », indiquent les valeurs jugées supérieures à la valeur citée.

[995] A partir de la 90ème interview (sur 118), nous avons posé cette question en premier, et la question sur la proximité (p. 375) en second

- Le "**désintéressement**"(x14, sup, <"amour", "partage (x2)", "retour sur ce qu'on a reçu", l' "altruisme", l' "IG"), le "désintérêt" (x2) (dans le cas du mécénat, "la fiscalité n'est pas intéressée", il "n'y a "pas de contreparties officielles"), "être partie prenante d'un acte d'intérêt général", "agir sur le terrain sans recherche de pub ou de visibilité"(< "désintéressement < partage"), l' "action désintéressée", "aider sans contrepartie", l'"engagement sans intérêt" (<"le sacrifice"), "la redistribution", l'"engagement gratuit", "gratuité du don", "le don sans retour" (<"amour"), la "générosité" (x2), "la générosité désintéressée", "une démarche de générosité" ,
- l'"**engagement** sur la durée" (<engagement), "l'engagement" (x5, sup, c'est à dire "faire quelque chose de bien" "au sens judéo-chrétien" "pour le rayonnement de la France" et "retrouver notre place de leader", < dont l'"obligation supérieure" est le "sacré religieux" ou "l'humanisme forcené", mais pas l'"éthique" qui "revient rarement dans les discussions professionnelles", "l'engagement auprès d'une communauté, d'un territoire", "l'engagement sociétal", "l'engagement dans la Société" "le collectif avec répercussion sociétale",
- la "**philanthropie**" (x2), des "valeurs humanistes", l'"humanisme", le "sens humain " (sup), la "grandeur d'âme", la "solidarité" (x5), "le partage" (x2, < "IG"x2, "engagement"), "l'entraide", "l'échange stratégique", "l'implication collective" (< l'implication") "l'altruisme" (x2, sup, <"IG", "citoyenneté par rapport à l'Humain",), "l'intérêt désintéressé pour les autres et son prochain" (<"altruisme), l'"intérêt citoyen",
- l'"**intérêt général**"(x5 sup), la "volonté de contribuer à l'IG", "le sens de l'IG", (c'est à dire sans recherche de "retour ou de contrepartie"),
- la "conviction que par son don on a un **impact**, qu'on apporte sa pierre au changement d'une cause", "la recherche d'un impact", l'"impact sociétal", la "proximité", "l'engagement sur le long terme" ou "dans la durée",

D'autres valeurs, moins faciles à regrouper ont également été citées : "une vision moyen long-terme", de "prospective", d'"innovation" ("lorsqu'il s'agit d'un combat d'intérêt général dont l'opinion publique n'a pas encore pris conscience"), de "développement durable" (sup), de "sens" (x2), d'"ancrage dans l'entreprise", de "discrétion", de "prestige" [met en avant un <savoir-être>?], d'intégrité ("contrairement au sponsoring, le mécénat ne s'achète pas"), "de pureté".

Selon les experts interrogés, les **valeurs portées spécifiquement par le mécénat** apparaissent nombreuses et diversifiées. De l'ensemble de ces valeurs émergent celles de « ***désintéressement*** ».

Les experts confirment[996] ainsi que, en France, le mécénat reste fondamentalement lié à l'"idée d'un don" "pour lequel on n'attend rien en échange", c'est-à-dire à un geste "**désintéressé**" attendant en retour une "reconnaissance". Cela suggère que le mécénat est abordé en France sur le même plan (ou selon le même mode de coordination ?) que la philanthropie des particuliers[997]. Pour les entreprises marchandes, le mécénat apparait dès lors comme un "geste très singulier et même **paradoxal**", un "truc inhabituel qui peut intéresser et **sensibiliser**" les parties prenantes (salariés et clients notamment). En effet, "comme on n'**est pas dans le donnant-**donnant, on peut **parler des valeurs** et de **choses sensibles**". Le mécénat serait-il un média adapté à la **singularité** porté par un geste **« inhabituel** », pour l'entreprise marchande **car désintéressé**.

Les valeurs d'« ***engagement*** », d'« ***intérêt général*** » et de « ***philanthropie*** » arrive en second. Ces 3 regroupements nous semblent assez proches et indiquent selon nous [998] qu'un engagement pour

[996] Ce point avait été relevé par notre étude de la littérature, cf. p. 45 et suivantes.
Il corrobore également notre proposition de retenir le « désintéressement » comme <rapport de grandeur> et la « reconnaissance » comme <forme de l'évidence> de la Cité du don. (cf. Partie I : Chapitre 2 : 4.4.2, p. 122.

[997] Sur la polémique entre intérêt et désintérêt, sur l'intérêt d'être désintéressé, et le don abordé comme outil pour diffuser et partager ses valeurs, voir notre première partie sur le don entre particuliers, p.9 à 38.
Si le mode de coordination (le Cité du don) était le même dans le mécénat des organisations et la philanthropie des particuliers (ce qui reste à vérifier), alors les résultats de nos recherche seraient également applicables (dans des limites qui restent à déterminer) à la philanthropie des particuliers.

[998] Il semble que ces 3 regroupements rassemblent des éléments appartenant à différents régimes d'engagement (cf. p. Partie I : Chapitre 2 : 1.2, p. 94).
Ainsi les références aux notions d' « humanisme », de « partage », d' « amour » nous semblent relever du régime de l'engagement de l'intime (cf. Thévenot 2009) alors que l'intérêt général appartiendrait au régime d'engagement public.
Si on considère comme Laurent Thévenot, (2009, p. 46) que l'engagement public repose sur les relations de l'individu à ses entours : son « intimité », et ses « attachements de proximités » et comme Cefaï (2009, p. 209) qu'il existe un « ballet entre motifs autoattribués [par

« **faire le bien** » (une **bonne action**), à travers une « haute » action (des valeurs élevées, pour l'intérêt général…), est **plus lisible** dans l'engagement mécène que dans le sponsoring, et plus généralement que dans toutes les autres formes d'engagement de l'entreprise (parrainage, produit-partage, etc.).

Nous avions été attentifs aux termes retenus dans les propositions soumises aux experts. Ainsi, certains termes, comme celui d'« **engagement** » par exemple, avaient dû être écartés (cf. p. 271.). Parmi les **valeurs citées** par les experts, nous retrouvons plusieurs termes que nous avons utilisés dans nos propositions : impact (opi)[999], ancrage (don), proximité (don), sens (don), rayonnement (opi), prospective (insp), innovation (insp), obligation (dom), etc. Le fait que ces termes soient cités **spontanément** indique, selon nous, une piste pour élaborer de **nouvelles propositions** dans le cadre de futures recherches liées à notre champ d'étude. Ainsi il semble judicieux de croiser les termes issus de la grammaire de chaque Cité (notre démarche) avec des termes évoqués spontanément pas des experts du champ étudié. Il nous parait possible ainsi de construire des propositions mieux calibrées (cf. note 972, p.348).

Cette question a été également l'occasion d'aborder les valeurs associées aux pratiques du sponsoring sportif. Ainsi, si on se place du point de vue de l'"amélioration de l'implication collective des salariés", les valeurs du sponsoring sportif seraient "*l'esprit d'équipe*", "*l'effort*", la "*fierté*". Plusieurs experts estiment par comparaison avec le mécénat que le sponsoring est "**porteur de valeurs plus froides**". Ainsi, "l'implication des salariés dans le mécénat de compétence ou humanitaire" est porteur de valeurs "**plus fortes**", comme "l'amélioration des relations **humaines**", "la contribution au bien être d'autres personnes", "dans l'attente", "dans le besoin". Ces données suggèrent que le mécénat permettrait d'accéder à des v**aleurs plus fondamentales, plus universelles, plus partagées, ou plus « élevées »**. Pour certains experts les valeurs les plus fortes, (les "valeurs humaines" que l'on retrouve dans l'"humanitaire ou l'insertion" notamment), seraient **moins susceptibles de permettre une "exploitation jusqu'au bout**" (concrétisée par des retours valorisables) de l'engagement de l'entreprise. Au contraire, l'"association de [son] nom et de [son] image à la réalisation ou la sauvegarde d'un monument ou à une manifestation culturelle notamment" que l'on retrouve dans le parrainage, est jugée plus "**facile**". Ainsi l'association d'une entreprise à des projets portant des « valeurs fortes » serait plus **difficile à valoriser** que l'association à des projets porteurs de « valeurs plus froides ». Les projets mobilisant des « fortes valeurs » semblent devoir être préférentiellement portés par du mécénat. Le mécénat serait alors un moyen **plus adapté** pour porter les engagements les plus « élevés » de l'entreprise.

Le mécénat implique par ailleurs de "prendre des **risques** sans attendre de retour d'investissement". Le mécénat est perçu comme "une démarche risquée". Ce n'est pas le cas du sponsoring qui se situe ("**à l'opposé**"**)** avec des "valeurs de communication / pub" qui sont estimées plus adaptées pour "port[er] les valeurs [propres au monde] de l'entreprise". On attendrait ainsi, du mécénat, "des échanges **en profondeur**", "une certaine perméabilité de l'entreprise qui peut la modifier en profondeur". Le mécénat "permettrait des mutations". Il semble donc que les experts prêtent au mécénat, la **capacité de se mettre en danger**, de se « mettre à nu », de laisser **accéder à qui on est**

l'acteur dans des actions] et motifs attribués [par l'observateur à des actions] » alors il existe peut-être un « système de justesse » (permettant de juger de la légitimité d'une action) adaptée aux décisions intimes. Dans ces conditions, ces 3 valeurs feraient assurément partie du pendant « intime » de la Cité du don.

[999] Ce terme a été utilisé dans la proposition Oip1. Selon nos analyses il devrait plus vraisemblablement être associé à la Cité de la vie. (cf. p. 345).

profondément, rendant perméable au changement, à une ouverture à l'environnement en tant que force évolutive.

Ces résultats suggèrent que le mécénat serait une pratique permettant de mobiliser des valeurs **élevées**, susceptible de **révéler** ce qu'est l'organisation mécène, en profondeur. La perméabilité qui en découle serait porteuse de **risque** pour l'organisation qui s'engage, mais aussi d'une **promesse** de changement adaptatif.

6.4 Critères de distinctions entre mécénat et sponsoring

Au cours de nos échanges avec les experts, nous avons noté plusieurs éléments distinguant les pratiques du mécénat de celles du sponsoring. En voici un bilan.

- **L'engagement**. "Le sponsoring est plus **superficiel**", "moins engageant", "surtout quand on lie un projet à une marque". "Le mécénat est plus impliquant". Le mécénat met à disposition du projet "des moyens", de l''énergie" et "pas que de l'argent". Cela "dépasse le « simple » argent". Le sponsoring "se limite à une question d'argent". Le mécénat c'est de "l'engagement " alors que le sponsoring correspond plutôt à un "accompagnement".

- **La visibilité**. Le sponsoring est "tellement gros [à interpréter, selon nous comme « visible » mais aussi peut être comme « grossier »] (Nike, match de tennis, sports automobiles) que c'est une pratique entrée dans les mœurs avec son nom original d'origine anglo-saxonne". Le sponsoring serait perçu par le grand public comme une "grosse pub", le mécénat c'est plus "discret", "pas trop marqué". "Dès que c'est visible, c'est perçu comme du sponsoring". Le mécénat permet de communiquer de façon "plus légère" que le sponsoring.

- **Le fond et la forme.** "Le mécénat c'est une "opération de fond " alors que le sponsoring s'attache à la "forme". "Le sponsoring est plutôt [lié à l'organisation d']événements alors que le mécénat [s'attache] aux actions". Ainsi, «une entreprise peut financer une chaire et sponsoriser l'événement autour du recrutement d'un professeur pour cette chaire". Au final, ce ne sont "pas les mêmes budgets".

- La **temporalité** : Le mécénat "se traite dans la durée", c'est un "engagement sur la durée", alors que "le sponsoring est plutôt ponctuel". Le mécénat implique "un partenariat plus long", il "s'inscrit plus dans la durée" et "suppose un engagement dans la durée". "Le sponsoring est attaché à un projet immédiat [...]. Au contraire, le mécénat c'est des projets soutenus sur le long terme". Le sponsoring "correspond bien à l'événementiel et s'applique donc bien au sport et à la culture". "Dans le sponsoring on attend un retour immédiat". "Dans le mécénat "on accepte que le retour soit diffus car on a un reçu fiscal : on accepte que le retour ne soit pas significatif au premier abord".

- **L'intentionnalité** (le projet est un moyen ou une finalité ?) : Le sponsoring est "une forme de pub", "un autre canal de communication", par lequel on aide "quand même" le projet. Il s'oppose en cela à "la pure publicité" dans laquelle "on se vend". Dans le sponsoring, on "fait le projet" "pour faire sa pub". Le sponsoring fait "rejaillir les valeurs" du projet sur "la marque". Dans le sponsoring, "on véhicule des marques sur des médias qui sont des sportifs ou des événements culturels" par ex. On "associe une marque à des valeurs". Dans le mécénat, le projet doit "être élaboré par l'OIG et l'entreprise doit y adhérer sans (trop) intervenir". On est dans la "co-création", un "projet commun". "Les livrables du mécénat sont pour la cause et non pas pour l'entreprise". Cela ne doit "pas être le

projet de l'entreprise". La différence avec le mécénat semble donc liée à l'intentionnalité. "Le sponsoring est attaché à une marque [...]. Au contraire, le mécénat c'est des projets pour faire évoluer la Société". Le sponsoring c'est "de marque à marque" [c'est-à-dire la « marque OIG » de l'OIG est associée à celle du sponsor] ou "de produit à produit" [c'est surtout vrai pour le « sponsoring d'image »]. Contrairement au mécénat, dans le sponsoring, "il n'y a pas un intérêt montré et prouvé [pour] le bien commun". Le sponsoring est "un soutien financier publicitaire" qui "ne soutient pas les causes d'intérêt général".

- **L'objet** (intérêt général ou contrepartie ?) : "Le premier bénéfice du mécénat, c'est l'intérêt général" alors que le "sponsoring c'est d'abord la contrepartie". Il y a "recherche de contreparties". "Le cadre des contreparties est identifié". "Le sponsoring met davantage en avant l'entreprise", "met en valeur l'entreprise". C'est "lié au business". Alors que le mécénat a des "enjeux liés au projet". C'est l'"altruisme contre l'égoïsme". Les valeurs du mécénat sont "un altruisme plus fort et un moindre intérêt autocentré" (mais "pas sans absence d'intérêt"). "On bascule en dehors du mécénat" "quand il y a trop d'exigences de la part de l'entreprise". Le sponsoring c'est "la mise en place d'une visibilité", une recherche de "visibilité", alors que le mécénat "propose plutôt la notoriété", "montre l'engagement".

- **La nature** de la relation. "C'est souvent le service juridique qui met le doigt sur la relation commerciale qui distingue sponsoring et mécénat". Le sponsoring implique des "valeurs commerciales de visibilité" et des "valeurs de commerce". C'est "contractuel". C'est une "transaction", on est dans "la prestation", la "prestation de service", contrairement au mécénat où on est dans "la relation", "la relation d'aide et de soutien". Dans le sponsoring, il y a "toujours un contrat de *comm,* ou une charte d'usage de la marque". Le mécénat a une "dimension plus vaste, moins liée au marketing, plus diffuse, moins marquée", (plus informelle ?), plus englobante : il y a à la fois "association de noms, association financière et association de compétence".

- Le jugement semble être le critère le plus discriminant entre les deux pratiques. Selon les experts celui-ci est **effectué "par les particuliers", par "les gens"** (donc pris **à titre individuel** et non pas en masse comme dans le « grand-public ») et jugerait le caractère "intéressé" (x2) de la démarche ou l'"intérêt commercial" de l'entreprise (et non pas son "désintéressement" dans le cadre du mécénat qui, "aujourd'hui", serait "une valeur à mettre entre guillemets"). Cet intéressement doit donc être caché ou se montré discret. Ainsi, si les personnes "savaient que [l'opération de] mécénat est pour obtenir 100 sièges de concert dans le cadre de sa grande opération de Relations Publiques (RP) de l'année, une entreprise pourrait être mal perçue par le grand public". Certaines entreprises semblent considérées comme "intéressées" ("Total" x2 par ex.), elles se verront "reprocher" "de toute façon" leur mécénat, même s'il est fait "discrètement" ; alors que d'autres, ("Danone" par ex.), pourront faire "passer" des "prestations de mécénat ostentatoires". "Quand [les gens] voient une marque sur un maillot de joueur, ils se disent que c'est quelque chose de commercial mais quand l'entreprise finance par ailleurs quelque chose dans un quartier, les gens ne font pas la différence". "D'ailleurs les entreprises ne la font pas non plus". **Mélanger sponsoring et mécénat ferait donc disparaitre en arrière plan les valeurs de désintéressement portées par le mécénat**, et ce, même à l'intérieur de l'entreprise où les "gens" jugent aussi de la légitimité de l'action de l'entreprise.

- Le **domaine d'activité**. Les **usages** propres à chaque **domaine d'activité** comptent beaucoup. Ainsi, un projet sportif, "même d'intérêt général" ne changerait rien à "l'identification du grand public" : un "événement sportif aura plus tendance à être identifié comme du sponsoring".

Ainsi, **pour le sport, c'est "clair"** : toutes les actions sont assimilées à du sponsoring même s'il peut y avoir des actions réellement désintéressées. C'est **le cas inverse dans la culture** ou les actions sont assimilées au mécénat alors que ce n'est pas toujours le cas. Ce qui semble n'avoir aucun impact positif dans un sens, est totalement rejeté dans l'autre. En conséquence, dans le domaine sportif, il pourrait être **vain de développer des actions de mécénat pour des entreprises déjà sponsors**. Celles qui ne le sont pas encore devraient quant à elles **choisir** entre mécénat et sponsoring. Dans la culture, afin de ne pas dévaloriser les retours attendus sur l'image et la construction de valeurs d'entreprise ou de marques, il paraitrait peut-être plus judicieux de ne pas demander (ou offrir) de contreparties, par exemple en vendant des places à l'entreprise, éventuellement, pourquoi pas, à un tarif avantageux, plutôt qu'en les lui donnant dans le cadre des 25% de retours autorisés.

Plus intéressant encore, il semblerait que pour nos experts "le grand public ne fait pas la différence entre mécénat et sponsoring pour les manifestations culturelles et sportives". Pour "LVMH" par ex." tout passe pour du sponsoring". C'est à dire **qu'une entreprise qui, dans un domaine, ferait du sponsoring mettrait un doute sur l'intentionnalité de son soutien dans les autres domaines** ? Un expert note d'ailleurs que les entreprises "qui font du sponsoring ne font pas de mécénat". Peut-être parce que comme nous l'a dit une experte "à force de faire quelque chose on devient ce quelque chose". Quand Deloitte écrit "en énorme sur les voies parisiennes": "Deloitte s'engage pour la chirurgie cardiaque", cela "pose la question de la signification de la démarche globale" : "on ne peut faire du mécénat et du sponsoring en même temps!, cela dénature tout le reste". "Comment font-ils en interne pour distinguer les deux?".

Certains domaines, comme "**l'environnement** et le soutien à une **action sociale**" semblent cependant **moins susceptibles "d'amalgame".** Probablement, d'après ce qui précède, parce que, dans ces domaines, le sponsoring semble complétement absent.

Voici un tableau récapitulatif des caractéristiques de ces deux pratiques.

	mécénat	**sponsoring**
valeurs	fortes	plus « froides » (consensuelles ?)
	risqué	facile
engagement	profond	superficiel
	engagement	accompagnement
geste	singulier, inhabituel	Bien adapté à la comm.
forme/fond	fond	forme
visibilité	léger /discret	gros /grossier
durée	long	ponctuel (évènementiel),
	(retour plus diffus)	avec retour immédiat
Intentionnalité	co-création, projet commun	on aide « quand même »
	pour la cause	pour l'entreprise
		de marque à marque
	prouvé	pas prouvé
bénéfice	intérêt général, projet,	contrepartie, business
	altruisme	notoriété, autocentré
finalité	relation d'aide	transaction contractuelle
jugement	jugement public (des « gens »)	pas de jugement public
domaine d'activité	selon les usages	selon les usages

Figure 108 : Tableau comparatif entre mécénat et sponsoring

Concernant les autres pratiques les experts notent que :

- Le "**produit-partage**" est considéré aussi comme une pratique "limite", "même par le fisc", car "les gens" "considèrent" que le produit-partage est "lié à une **démarche commerciale**" et qu'il est "intéressé".

- "Le **parrainage**" est "une forme de mécénat qui n'entre pas dans le champ fiscal". Donc par défaut, il s'agit de parrainage "lorsque cela ne peut être du mécénat", par ex. lorsque c'est "une société d'économie mixte" qui porte le projet ou, nous l'avons vu, si le projet n'est pas reconnu d'intérêt général par l'administration fiscale (festival, anciens combattants, association d'*alumni*, ...). Le parrainage est supposé d'un moindre "engagement dans la durée" que le mécénat. Par ex. : "on se donne deux ans et s'il n'y a pas les retours attendus, on arrête". Le parrainage est "une **zone grise entre mécénat et sponsoring**". "Le *co-branding* [entreprise-OIG] est requalifié en parrainage". "Le parrainage d'un enfant" a des caractéristique similaires : "il s'inscrit dans la continuité" mais "**engage moins**", les "montants alloués sont moins importants" ; "un projet plus complet permet[trait] de mieux s'approprier [la] cause".

- "La **prestation *pro bono***" est une prestation "gratuite" plus proche d'une "**remise commerciale**", la "notion de retour commercial est plus forte" car "même s'ils ne sont pas clients, ils peuvent le devenir". Au contraire dans le mécénat, il y a un "engagement écrit et signé".

6.5 Discussion sur les frontières entre pratiques proches du mécénat

Les réponses des experts à nos questions suggèrent que le choix d'un mode d'engagement par l'entreprise est influencé par **3 forces.**

La **première** (le contexte) pousse les entreprises à **faire du mécénat** car c'est un mode d'action valorisé par le jugement public, aidé par des avantages fiscaux et permettant de communiquer à moindre coût sur des valeurs plus « grandes ». Ce désir est contrarié par le **risque** d'exposition lié au jugement public, associé à une faible maitrise des « codes » de l'intérêt général (désintéressement, discrétion, …).

Dans ces conditions l'entreprise peu consciente des implications du mécénat va se laisser **entrainer** par le **flou** qui peut exister entre les différentes pratiques associées à l'engagement des entreprises. L'entreprise non mature, ne sachant trop comment justifier son geste, **tentera** d'optimiser sa générosité en communiquant ou en maximisant les contreparties, quitte à fermer les yeux (comme l'OIG) sur de **petits arrangements** avec les notions de désintéressement et d'intérêt général. *A contrario*, l'entreprise plus mature, plus **consciente** de la valeur de son capital de marque, ayant suffisamment **d'expérience** du mécénat pour légitimer le coût de sa générosité auprès de ses parties prenantes, aura **plus à perdre** à jouer sur des frontières. Celle-ci se contentera de **suggérer** son engagement dans des opérations de communication (publicité, etc.) et fera par ailleurs du « **pur » mécénat** (c'est-à-dire, selon nos experts, du mécénat « désintéressé », sans rapport direct notamment avec l'activité de l'entreprise). Ce mécénat sera en outre rapprocher de la politique RSE pour profiter de **synergies** contribuant à sa cotation extra financière[1000] et pour **justifier** sa générosité auprès de ses parties prenantes. Dans un mouvement de rapprochement inverse, ce type d'entreprise développera un **sponsoring de plus en plus en engagé**[1001].

[1000] Concernant la valorisation des entreprises engagées socialement voir Graff Zivin et Small (2005) et Baron (2007).

[1001] On parle de « *brand engagement* ».
Kim Myhre, un spécialiste de *l'experiential marketing* chez GPJ à Londres (une agence fondée en 1914, qui déclare 29 agences dans le monde et 1300 employés http://www.gpj.co.uk/,) déclarait en aout 2012 dans le cadre des Jeux Olympiques de Londres : « Je pense que le rôle des marques a évolué au cours de ces 10-20 dernières années d'une recherche de reconnaissance passive vers un engagement actif. Aujourd'hui les annonceurs doivent faire plus que montrer et mettre en scène leurs logos. Ils ont besoin de participer activement à l'esprit de l'événement et apportant des produits et des services utiles, et en soutenant la communauté de façon pertinente, en s'impliquant pour quelque chose de plus grand que juste vendre un produit. Ils doivent s'engager et rendre à la communauté d'une façon qui démontre sur

Voici un schéma représentant ces 3 forces (flèches pleines)

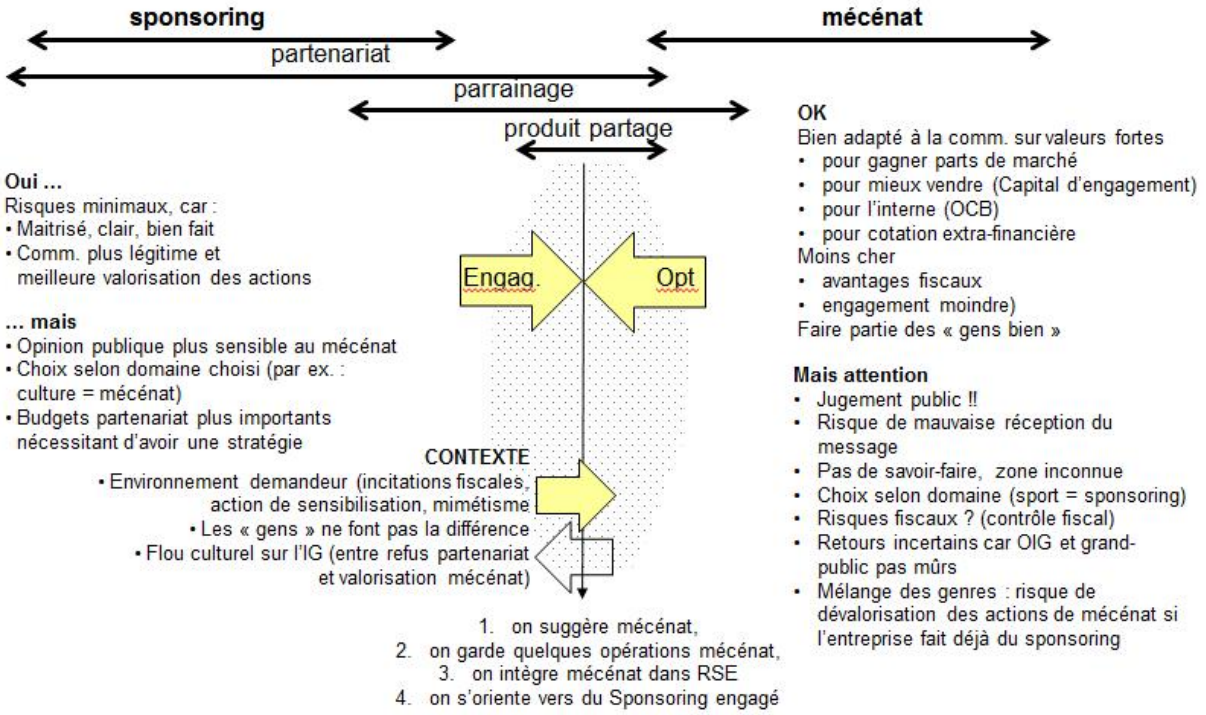

Figure 109 : Forces amenant l'entreprise à arbitrer entre différentes modalités d'engagement

Quant aux **autres formes d'engagement et de communication**, voici un récapitulatif de leurs **positions relatives** afin de visualiser comment ces outils et pratiques, abordés dans notre revue de la littérature, lors de notre pré-étude de terrain et au cours de nos entretiens avec les experts, bénéficient d'une **proximité avec le mécénat**. Nos résultats suggèrent une mise en perspective selon **deux axes**. Nous avons représenté en rouge les différentes pratiques, et en vert les domaines où ces pratiques s'exercent avec le plus de légitimité.

Le schéma ci-dessous fait apparaitre qu'il existe de fait un ***continuum*** entre les différentes pratiques considérées sous l'angle des **valeurs portées** par l'engagement (élevées et fortes *vs* consensuelles). La force des valeurs correspondraient à des modalités pratiques d'engagement dans l'action. Ainsi la mise en avant **valeurs fortes** impliquerait un engagement sur la durée et de considérer le projet comme un objectif à part entière. A l'inverse la mise en scène de **valeurs consensuelles** se contenterait d'un engagement ponctuel. Le projet serait alors un simple moyen. Il semble donc légitime de rassemblé parler d'un **ensemble de pratiques engagées**.

quelle valeur des Jeux Olympiques ils s'appuient (par exemple le respect, l'excellence, la camaraderie). … Les marques engagées dans cet engagement de marque [*brand engagement*] seront les bénéficiaires de la reconnaissance, des ventes et de la fidélité qu'elles souhaitent obtenir. »

« I think the main evolution of the role of brands [over time (in the past 10-20 years)] has been one of moving from passive brand awareness to active brand engagement. Today's sponsors need to do much more than just show up and advertise their logo. They need to actively participate in the spirit of the event by providing a useful product or service, supporting the community, being relevant, standing for something bigger than just selling more product. They have to be **engaged** and **give back** in a way that d**emonstrates core brand values that are aligned** with the values of the modern Olympic Games (i.e. respect, excellence and friendship) ». « Through this kind of active brand engagement brands are the beneficiaries of the awareness, sales and loyalty they want to achieve. » (Source : http://www.psfk.com/2012/08/olympic-brand-sponsorship.html)

Cette représentation permet de rendre compte par ailleurs de :

- l'existence d'une **zone grise** rendant possible un « jeu sur les frontière ». Cette zone grise correspond à la zone en pointillée de la Figure 108, p. 383.
- la possible évolution des pratiques selon les choix qui se présentent à l'organisation mécène prise dans la dynamique des « 3 cycles la construction d'un accord mécène »[1002] (Figure 107, p. 372). Les forces qui gouvernent ces choix correspondent à celles représentées sur la Figure 108, p. 383.

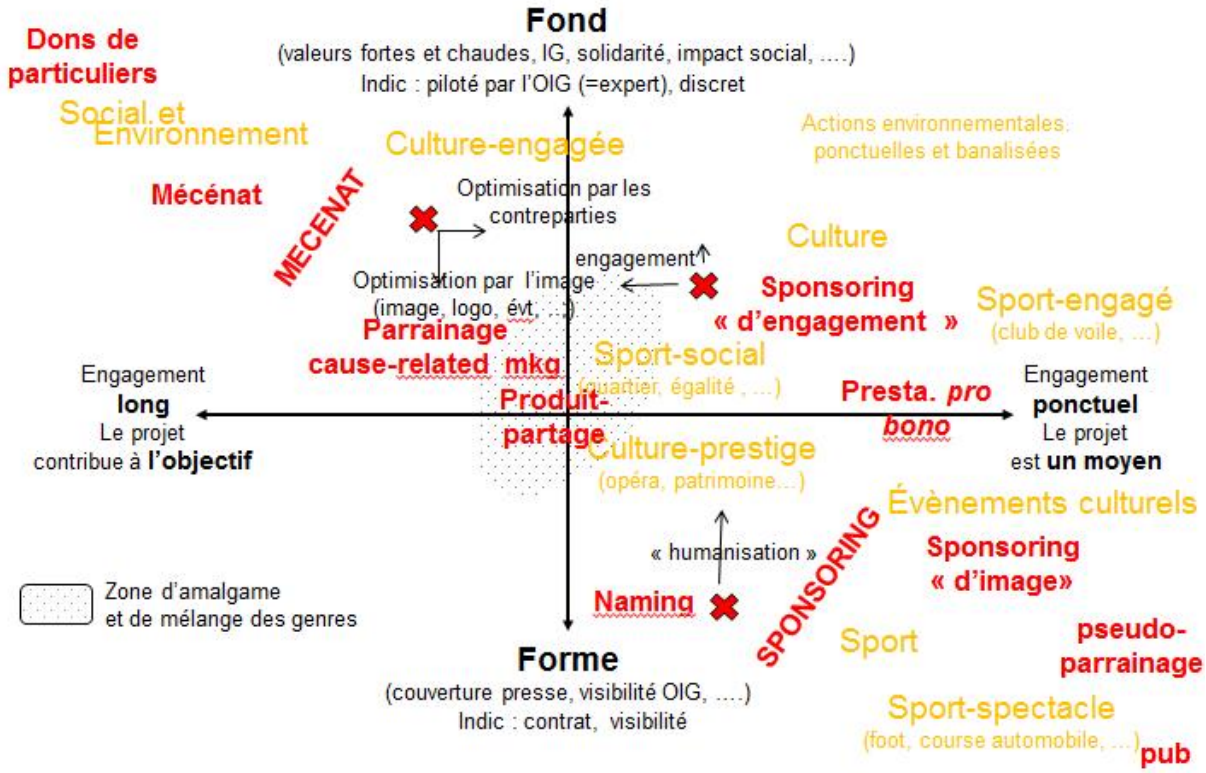

Figure 110 : Représentation comparée des différentes formes d'engagement des organisations mécènes

Ainsi, selon leur stratégie, les entreprises font évoluer leurs pratiques :

- soit vers plus de « fond » (« **humanisation** ») et des engagements plus long terme (« engagement »)[1003],
- soit en investissant davantage la « forme » (« **optimisation de la visibilité** ») et en privilégiant les retours immédiats (« **optimisation des contreparties** ») : cf. Partie I : Chapitre 1 : 2.3.2, p. 75.

[1002] 3 cycles qu'il conviendrait peut-être de de désigner dès lors (compte tenu du *continuum* entre les différentes pratiques engagées) par la dénomination de « 3 cycles de l'engagement ».

[1003] Ainsi par exemple dans le pseudo-parrainage (appelé aussi marketing par embuscade ou « ambush marketing », marketing insidieux et marketing parasite) les pseudo-parrains cherchent à bénéficier d'un transfert affectif et cognitif en se faisant passer pour un sponsor). Selon Mazodier (2006, p. 17), le meilleur moyen de se protéger réside donc dans le renforcement du lien entre le parrain et l'événement, grâce à une meilleure exploitation et intégration de l'opération de parrainage par le sponsor. Le marketing d'embuscade peut aussi fournir au parrain l'occasion de rendre sa marque plus sincère et plus authentique en capitalisant sur la légitimité de son association avec l'événement.

7 Conclusion sur les questions ouvertes

Les données qualitatives recueillies auprès des experts nous ont permis d'explorer des **points clés** identifiés à l'issue de notre pré-étude du terrain. Ils étayent nos analyses et permettent de les approfondir.

Les réponses à nos questions sur l'**intérêt général, le cadre juridique et les contreparties** indiquent que la reconnaissance officielle du caractère d'intérêt général d'un projet n'est pas indispensable. C'est la **cohérence** entre le projet soutenu et **l'identité** et les **valeurs** de l'entreprise qui est jugée. Les règles encadrant l'intérêt général **posent des limites** et servent de **garde-fou** pour maintenir un **équilibre** dans la relation entre organisations marchandes et OIG. Cet équilibre est en effet menacé par les demandes (et les offres) de **contreparties** qui introduisent des **enjeux marchands** et poussent les OIG et les organisations mécènes à **flouter les frontières** entre des pratiques marchandes (sponsoring, notamment) et non marchandes (mécénat). Ces éléments confirment notre analyse concernant l'existence d'un **glissement** dû à l'introduction de forces marchandes par le biais des contreparties liées à la « relation partenariale ». Ils étayent aussi notre proposition de considérer, à travers la notion de « capital d'altérité », l'altérité du « statut OIG » comme une véritable ressource de l'OIG.

Nos questions sur **les enjeux et les risques du mécénat** ont apporté des éclaircissements sur les mécanismes qui permettent d'élaborer un accord de valeur.

Pour les entreprises, les **enjeux** tournent autour de **l'affirmation** d'une **personnalité** et de **valeurs**. En **dévoilant ses valeurs** l'entreprise pourra acquérir une dimension plus **humaine**, nécessaire pour créer du lien et accéder ainsi aux retours de son engagement en faveur de la Société. Ceci confirme l'importance de la place des « valeurs » que nous avions observée sur le terrain et suggère que, à travers l'engagement dans un projet, l'OIG permettrait avant tout à l'organisation mécène d'exprimer ses valeurs. **Pour l'OIG**, au-delà de l'enjeu financier, les experts confirment que le mécénat est l'expression d'une **reconnaissance** et confère à l'OIG une **légitimation**. (cf. Figure 104, p. 362).

Les **risques** sont, quant à eux, surtout liés aux doutes et à la perte de **confiance** qui peut résulter d'une approche jugée **trop intéressée**. La conscience de ce risque modérerait les **envies marchandes** de l'entreprise. Du côté de l'OIG, le risque majeur est un glissement vers une **stratégie marchande**, susceptible de détourner l'OIG de ses valeurs, et de réduire sa crédibilité et ses soutiens auprès du public (et donc, selon notre proposition, son capital d'engagement). Comme dans la question précédente, ces réponses étayent la notion de « **capital d'altérité** » et confirment que, en France au moins, un **accord intéressé** est jugé **négativement**.

En questionnant nos experts sur la **question de la motivation des entreprises**, nous avons pu proposer une **modélisation de l'élaboration d'un accord mécène** (Figure 106, p. 371) qui rende compte des informations collectées jusqu'ici sur les pratiques du terrain, les disparités entre les OIG et entre les organisations mécènes, sur la création de valeur, etc.

Le modèle que nous proposons suit **trois cycles** (Figure 107, p. 372) : 1/ une **rencontre** entre le porteur de projet et le dirigeant de l'entreprise qui procèdent à une traduction du monde marchand vers celui

de l'intérêt général et, ensemble, élaborent un arrangement[1004] entre ces deux mondes autour de valeurs communes; 2/ des **justifications** (« pré-stratégie ») peu à peu légitimées et renforcées par les retours positifs des parties prenantes internes et externes de l'organisation mécène ; 3/ une **stratégie** mettant en œuvre des dispositifs amonts d'optimisation du mécénat conduisant peu à peu à la co-construction d'un accord plus durable.

Ces 3 cycles illustrent comment les entreprises investissent le champ du mécénat en **expérimentant** le don. Cela les conduit d'abord à justifier leur action ***a posteriori*** avant d'intégrer leurs actions à la stratégie de l'entreprise. Dès lors leurs motivations deviennent **à l'origine** de leur engagement. Cette expérimentation illustre, pour l'entreprise, ce que Godbout avait noté pour le don entre particuliers : « le don est une réflexion à partir d'une expérience » (Godbout et Caillé, 1992, p. 240). Elle peut aussi être mise en parallèle avec le processus du développement de la RSE autour des questions écologiques décrit par François Richard (2007)[1005] ou plus largement avec le concept de « mémoire organisationnelle » de Cyert et March (1963)[1006].

Ce modèle rend par ailleurs compte de l'évolution (« **maturation** ») des entreprises vis-à-vis du mécénat. Celle-ci résulterait donc de 2 grandes dynamiques temporelles : 1/une dynamique **interne** liée à l'expérience du mécénat accumulée au sein de l'organisation mécène ; 2/ une dynamique **externe** liée à l'évolution de l'environnement de l'entreprise (notamment normatif). Cette dynamique externe, encore en évolution, aurait démarré au plus tôt il y a30 ans avec une forte inflexion (un « point de rupture » selon certains) dans les années 2001-2004, ce qui correspond à notre proposition de découpage des **périodes clés du mécénat** (cf. p. 42).

Ce modèle étaye notre proposition concernant la **chaine de valeur dons contre légitimité** (cf. nos conclusions p. 254, et ce que disent les experts sur ce point, p. 370) puisqu'il illustre la façon dont la légitimité de l'engagement mécène est liée à **l'expérience du don** par les parties prenantes de l'organisation mécène (implication des salariés, retours d'image positif de la part de l'environnement de l'entreprise, co-construction de valeur, etc.).

L'étude des **proximités entre mécénat et sponsoring** (Figure 108, p. 383) nous a permis de confirmer l'existence d'une **confusion** entre le mécénat et le sponsoring. Plusieurs raisons ont été invoquées.

[1004] Au sens de Boltanski et Thévenot (1991), voir notamment p. 253.
Nous avons vu par ailleurs que cette traduction nécessitait des compétences spécifiques notamment en diglossie (cf. notamment p. 211).

[1005] Ce consultant de terrain a observé cinq étapes dans la conscientisation des entreprises aux problèmes de l'environnement. : 1/ L'entreprise est sollicitée pour de petits efforts en matière de culture ou d'art, son patron s'essaye à la philanthropie, elle crée une petite fondation ; 2/ l'entreprise est critiquée sur ses mauvaises pratiques environnementales ou sociales et réagit en montant un département RSE (« RSE défensive ») ; 3/ l'entreprise prend elle-même des initiatives RSE pour impacter ses parties prenantes à travers une image et une réputation parfaite « world class » (« RSE proactive ») ; 4/ l'entreprise s'implique profondément parce qu'elle estime que les gouvernements et les politiques ne sont pas assez performants, elle cherche à se substituer à eux et se positionne alors comme « leader du travail cérébral », lobbyiste, ou encore « décideur de normes » ; 5/ « Pour éviter que le contexte mondial ne soit trop chaotique dans dix ou quinze ans », l'entreprise s'attaque à la résolution des problèmes.

Cette description rejoint l'analyse de Bory pour qui, « plus qu'une régulation du capitalisme, le mécénat d'entreprise apparaît plutôt, par certains égards, comme une façon pour le monde de l'entreprise de réguler le monde social. » (Bory, 2009a p. 10). Voir aussi à ce sujet la notion plusieurs fois abordée ici de « *merit good* » ou « biens sous tutelle ».

Richard fait remarquer que les « stades » 4 et 5 sont récents. Il avance que, si les « raisons des entreprises restent égoïstes et commerciales », cependant, à « un très haut niveau », elle se « soucient du bon état de la planète au même titre que les ONG ou les institutions. »

[1006] Selon Cyert et March (1963) la « mémoire organisationnelle » se développe en intégrant les apprentissages et via l'accumulation d'expériences passées, à travers la mise en place de « routines dynamiques » en interaction avec l'environnement de l'entreprise.

Parmi celles-ci nous retenons l'usage de « **codes » communs**[1007] et d'une **frontière floue** permettant de « laisser penser » qu'une action de communication s'apparente à du mécénat. En effet, alors que ces 2 pratiques mobilisent toutes les deux l'appel à des « valeurs », le mécénat serait jugé plus valorisant mais aussi plus subtil à manier (existence d' « écueils »). Ces éléments suggèrent qu'il existe une **hiérarchie** entre les différentes modalités d'engagement à la disposition des organisations.

Plusieurs valeurs ont été avancées pour caractériser un engagement mécène par rapport à une action de sponsoring. Les valeurs de « **désintéressement** », puis d'« engagement » (pour une « haute » action : en faveur de l'intérêt général, par humanisme, etc.) sont identifiées comme étant les valeurs principales permettant de juger de la légitimité d'une action mécène. Cela confirme le choix du *désintéressement* comme <rapport de grandeur> de la Cité du don et suggère que l'*engagement* devrait lui être associé.

Nous avons également identifié **3 forces** (Figure 109, p. 385) permettant d'éclairer les différents **arbitrages** observés sur le terrain entre les différents modalités d'engagement (et de communication) à la disposition des organisations. Ainsi, les données recueillies suggèrent que le choix entre un engagement mécène et une autre pratique résulte d'un **équilibre** entre 3 forces : 1/ l'**attente** par la Société civile d'un engagement des entreprises en faveur du mécénat ; 2/ le **risque** représenté par l'exposition des entreprises mécènes au jugement public ; 3/ le **manque de culture** de la population française et la confusion des termes qui poussent organisations mécènes (et OIG) à jouer sur les frontières. Le choix des **valeurs (fortes *vs* froides**) et la **durée d'engagement (ponctuelle ou longue**) sont apparus comme deux axes pertinents pour distinguer entre elles les différentes formes d'engagement des organisations (Figure 110, p.386). Ces éléments confirment nos analyses concernant la proximité et la **complémentarité** entre les pratiques de sponsoring et de mécénat. Elles suggèrent que, **selon les objectifs et le contexte** (valeurs mobilisées, durée d'engagement, forces en présence), il est possible de mobiliser **différentes pratiques d'engagement** qui se situent dans un ***continuum*** de modalités d'action (voir aussi p. 241).

Conclusion de l'enquête auprès des experts

Nous avons recueilli par une enquête « boule de neige » un volume important de données auprès d'une population de **118 experts** en mécénat jugées compétents par leurs pairs.

Les **données quantitatives** issues de questions fermées, recueillies par questionnaire auto-administré, nous ont renseignés sur les jugements des experts face à des situations types rencontrées dans une démarche de sollicitation de mécénat.

L'analyse de ces données a montré qu'il était possible de recueillir sur le terrain des données permettant **d'identifier des jugements** mobilisés dans une action. Nous avons en particulier montré que les **9 Cités** apportaient bien chacune **un mode de jugement spécifique** pour juger une action.

[1007] En 2007, Antoine Vaccaro notait déjà que « les marques commerciales s'approprient les thèmes et les **codes** du non-marchand » et « les marques associatives figurent, du fait des partenariats qu'elles mettent en place, aux côtés des marques commerciales dans une multitude de contextes ». Voir l'introduction à l'étude intitulée « La marque associative : Les composantes et l'impact sur le don » de Géraldine Michel et Sophie Rieunier (2007).

Nous avons constaté que **la Cité de Don** est le mode de jugement le plus plébiscité dans les **situations mécènes**. En étudiant les réponses des experts prises dans leur ensemble nous avons pu en outre identifier plusieurs profils permettant de différencier entre eux les individus experts selon la façon dont ils jugent une action mécène. Au premier niveau, deux grands groupes d'individus se distinguent sur la place accordée à la Cité de l'Opinion : un premier groupe d'experts estime que les **enjeux d'images** sont essentiels, tandis d'autres, plus nombreux (57% de notre échantillon), minimisent ceux-ci et jugent que la légitimité de l'engagement est avant tout **liée au projet** et que celle-ci s'apprécie à l'aune de la Cité du don. Au second niveau de classification, les individus sensibles aux enjeux d'image se différencient selon l'effet attendu de celle-ci : une image **« différenciante »** (Cité marchande), ou une image ayant un « **impact » sur le développement** de l'entreprise (Cité de la vie).

Cinq profils types d'engagement ont été décrits en détail : « tradi-engagés » (cluster H1) « activ-engagés » (cluster H2), « évergét-engagés » (cluster H3), « op-engagés » (cluster H4) et « entrepr-engagés » (cluster H5). Ces profils s'organisent autour de **3 axes** correspondant, semble-t-il, aux 3 régimes d'engagement (familier, en plan et public). Ils ont pu également être rapprochés de **domaines d'activités** spécifiques. Or, notre pré-étude du terrain avait déjà permis de noter des différences de pratiques selon les domaines d'activité (culture, environnement, etc.). Cela suggère que ces domaines sont associés à des **référentiels de jugements** (ce qu'est une action « juste ») et de **pratiques légitimes** qui leurs sont propres. L'étude du réseau d'experts constitué par notre générateur de noms a montré par ailleurs que les individus appartenant à un même profil type d'engagement avaient tendance à se recommander entre eux. Cela suggère que les experts du mécénat s'associent autour de grandeurs communes et indique une piste pour étudier les **courants de pensée** (courant communicant, courant partenarial, courant *venture philanthropist*, courant responsable) dont nous avons pu noter la présence lors de notre pré-étude du terrain.

Enfin, à l'issue de notre travail d'analyse des données quantitatives, nous avons pu confirmer le **potentiel de l'approche « par les Cités »** et proposer des suggestions pour de futures recherches en gestion.

Les réponses des experts aux questions ouvertes sur les **questions clés** ont permis de recueillir des **données qualitatives** permettant d'**étayer et compléter les analyses et propositions issues de notre pré-étude** du terrain.

Pour rappel, notre pré-étude du mécénat en France avait soulevé plusieurs points saillants : 1/ un **polymorphisme** illustré notamment par divers degrés de compréhension, de pratiques, de maturité selon les organisations, mais également une référence constante et partagée aux « **valeurs** » qui sous-tendent l'engagement ; 2/ une **confusion entre sponsoring et mécénat** que nous avions attribuée, en première analyse, à une proximité et une complémentarité entre ces pratiques, ainsi qu'à l'usage d'un même support (l'engagement physique des individus) ; 3/ la participation des donateurs à une « **chaine de dons contre légitimité** », encadrée par des **garde-fous**, qu'il ne fallait pas « briser » sous peine de voir son engagement délégitimé (accusation de ***washing*** notamment).

Notre pré-étude du terrain avait par ailleurs permis d'étayer nos hypothèses concernant l'existence d'un **capital sympathie** (associé à **l'authenticité** de l'engagement), d'un **capital d'engagement** (lié à l'engagement **physique** des personnes) et, d'un **capital d'altérité** (issu de la **pureté** de la « relation de don »). L'OIG était *in fine* apparue comme une organisation possédant un **statut** spécifique, protégée par un cadre légal. Cette place **singulière** dans l'accord mécène nous avait conduits à supposer que les

organisations mécènes accédaient aux avantages attendus en retour de leur engagement par un moyen **détourné**. En attendant de pouvoir en préciser les mécanismes, nous avions montré que la **valeur** de l'OIG contribuait à la valeur de l'accord et qu'elle pouvait être développée par l'action de différents **leviers** (cf. p. 260 et suivantes). Parmi ceux identifiés (cycle de sollicitation, notoriété, marque OIG, labels, faiblesse des coûts de collecte, succès de la collecte, engagements des personnes), la place du projet, et notamment son caractère **d'intérêt général**, restait à préciser.

Les données qualitatives recueillies auprès des experts font apparaitre que l'élaboration d'un accord n'est pas une construction linéaire. Elle procède par cycles à partir d'une **rencontre initiale** (cycle 1) amenant à l'élaboration d'une **pré-stratégie** plutôt réactive et portée par l'attente d'une justification de l'engagement (cycle 2) puis d'une **stratégie** proactive (cycle 3). Ces 3 cycles se succèdent dans le temps et forment un processus de **maturation** (voir Figure 106, p. 371). Ce modèle en 3 cycles rend compte de la polymorphie du terrain et permet d'expliquer pourquoi il existe des engagements motivés dès **l'origine** lors que d'autre le sont ***a posteriori***.

En second lieu ces données suggèrent qu'il existe un ***continuum*** **de modalités d'engagement** que l'on peut approcher selon **deux axes** (durée de l'engagement et profondeurs des valeurs mobilisées, cf. Figure 110, p. 386) et qui dépendent des **forces** en présence (cf. Figure 109, p. 385). Elles indiquent que l'engagement des organisations mécènes auprès des OIG permet de mettre en scène les **valeurs** portées par le projet et suggèrent que celles-ci permettent à l'organisation qui s'engage d'affirmer ainsi une **personnalité** capable d'ancrer durablement des **liens** avec les parties prenantes.

Le mécénat apparait cependant comme la modalité d'engagement **la plus « élevée »** car elle permet de porter les valeurs les plus fortes, qu'elle est plus valorisante, et suppose une plus grande prise de risque. C'est pourquoi ses « **codes** » seraient copiés par les autres formes d'engagement. L'engagement mécène se distinguerait par son côté « **désintéressé** » (ou plutôt « non intéressé ») mais aussi « **engagé** », permettant de faire le bien à travers une « **haute »** action (d'intérêt général, présentant des valeurs élevées, par exemple). Ainsi, en s'appuyant sur ces caractéristiques (et d'autres, cf. Figure 108, p. 383), il serait possible de **distinguer** les actions engagées malgré les atours qu'on leur donne, **et de juger** de leur légitimité.

Chapitre 3 : Discussion autour des résultats obtenus sur le terrain

Notre étude des mécanismes de construction de l'accord mécène nous a permis, en 3 temps et 3 approches complémentaires, de comprendre la relation de mécénat entre organisations mécènes et OIG :

1- Description de l'**écologie du mécénat aujourd'hui en France** à partir des travaux disponibles, du recueil le plus large de données, et d'une immersion personnelle intense et prolongée dans ce champ. Cette description nous a permis de mettre en évidence les acteurs, les modalités et les caractéristiques de cet échange asymétrique créateur de **lien** et de **légitimité**. Nous avons ainsi pu décrire plusieurs éléments constitutifs de la valeur de cet accord.

2- Essai de **conceptualisation en termes de "Mondes"** et opérationnalisation **quantitative** des Cités sur le terrain. Cette conceptualisation nous a notamment permis d'identifier la **Cité du don**, comme étant le mode de jugement au cœur de la relation de mécénat. Elle a aussi mis

en évidence **5 types de jugement** qui permettent de rendre compte des observations issues du terrain.

3- Analyse **qualitative** d'entretiens recueillis auprès **d'experts au cœur de l'action de mécénat** aujourd'hui en France. Les réponses à nos questions nous ont permis de proposer un modèle dynamique rendant compte de l'**élaboration de l'accord** et d'identifier plusieurs éléments replaçant cet accord dans le **contexte plus général de** l'**engagement des organisations** auprès des OIG.

Nous allons maintenant poursuivre les analyses engagées afin d'en proposer une synthèse.

Après un rappel et une mise en perspective des points qui nous semblent les plus pertinents, nous proposerons une conceptualisation de l'accord mécène sous la forme d'une <**épreuve**> (1). Après un rapide développement des sanctions de l'<épreuve> (2), nous testerons ensuite l'opérationnalité de ce concept à travers 4 cas problématiques issus du terrain (3). Nous reviendrons ensuite sur la définition de la grammaire de la **Cité du don** et verrons quelles adaptations nous semblent nécessaires à l'issue de sa mise à l'épreuve sur le terrain du mécénat (4). Pour finir, nous reviendrons sur notre position épistémologique afin de discuter la portée des résultats obtenus (5), avant de finir par les apports (6) et les limites (7) de notre recherche.

1 L'<épreuve> de l'engagement

Nous avons vu que, pour le mécène, le principal enjeu du mécénat est de se voir reconnaitre une « **personnalité** » singulière qui lui permet de créer du **lien avec ses parties prenantes** (avec ses salariés notamment, mais aussi avec ses partenaires institutionnels, etc.) et qui facilite l'incarnation de l'organisation par ses dirigeants. Pour cela l'organisation mécène doit **dévoiler ses valeurs**.

La rencontre entre porteur de projet de l'OIG et dirigeant de l'organisation mécène permet d'identifier des **valeurs communes**. Comme l'activité de l'OIG consiste à porter des projets d'intérêt général (par définition), la décision d'une organisation de soutenir le projet d'une OIG permet de **traduire** les valeurs de cette organisation en opérant un glissement vers (ou depuis) les **valeurs publiques** portées par l'OIG. Ainsi, au-delà d'un échange de dons (soutiens financiers) et de contre-dons (contreparties), l'élaboration d'un accord mécène, en temps qu'action appartenant au régime de l'engagement public, correspond à la **mise en place des conditions d'une reconnaissance publique** : l'OIG permet à l'organisation mécène de traduire ses valeurs en un équivalent public ; puis, à travers son soutien, de dévoiler publiquement ces valeurs, et ainsi de **s'exposer au jugement** du public.

Les éléments rassemblés jusqu'ici suggèrent que l'on peut considérer l'élaboration d'un accord mécène comme un **ensemble de dispositifs organisant les conditions d'un jugement public**. Selon la Théorie de la Justification, le jugement public d'une action mobilise **les règles de justesse partagées** dans le Monde auquel se réfèrent les « gens »[1008] qui sont amenés à juger de la légitimité de cette action. Aussi à l'occasion d'un « don », les modalités de l'accord mécène (projet soutenu, montants donnés, opérations de communication associées, contreparties, etc.) sont portées à la connaissance des **individus concernés**[1009]. Ceux-ci vont dès lors pouvoir partager (par le BAO notamment) leurs

[1008] Les « gens » sont les personnes qui jugent l'accord, à titre individuel, selon leur « système de référence » (Cité).

[1009] Notre pré-étude a montré que ceux-ci pouvaient être peu nombreux (le cercle des proches, dans le cas d'un engagement intimiste), limités à une communauté (les salariés d'une entreprise, les habitants d'un village, les adhérents d'une association, les membres d'une

évaluations de la **justesse de l'engagement** de l'organisation mécène. Ainsi l'OIG et l'organisation mécène soumettent les modalités de l'accord au jugement public pour que celui-ci en évalue la justesse. Cette **« rencontre »** entre public et organisation mécène, autour des valeurs incarnées par le projet soutenu, constitue donc une **<épreuve>** (au sens de Boltanski et Thévenot, 1991) permettant de juger la légitimité de l'engagement de l'organisation mécène. Selon cette approche, que nous proposons, le « dévoilement des valeurs » apparait alors comme un <**investissement**> permettant d'accéder à l'<épreuve>

Les données collectées ont montré que, pour l'organisation mécène, cette <épreuve> a plusieurs fonctions. Ainsi, à travers le « pouvoir de contamination » du jugement public, elle joue le rôle de garde-fou, en donnant à l'organisation mécène un **cadre** et des « limites à ne pas dépasser ». Elle permet aussi de **sanctionner négativement** un accord jugé illégitime, en dénonçant une opération de « *washing* ». Enfin, le **succès** de l'<épreuve> est salué par la reconnaissance d'un engagement « authentique » en faveur de l'intérêt général.

Nous avons vu que la justesse d'un **accord mécène** était évaluée selon le mode de coordination de la **Cité du don**[1010]. Ainsi selon le rapport de grandeur de cette Cité et selon l'avis des experts, le succès de l'<épreuve> est apprécié selon son caractère **désintéressé** (réel ou apparent).

Le succès de l'<épreuve> serait aussi jugé à l'aulne de sa capacité à « faire le bien » et à celle de l'« élévation » des valeurs liées aux actions soutenues. Le mécénat est ainsi apparu comme une pratique permettant de mobiliser les valeurs **les plus élevées** et de porter pour les entreprises les « **gains** » (reconnaissance d'une véritable personnalité nécessaire à la création de liens forts et durables), comme les **risques** (washing), **les plus importants**.

Pour autant, les frontières entre les différentes pratiques (mécénat, sponsoring, produit-partage, etc.) sont ténues et il existe un ***continuum*** de modalités d'engagement à disposition des organisations. Les experts ont par ailleurs confirmé que plusieurs modes d'engagement **utilisaient les « codes » du mécénat** pour suggérer celui-ci et bénéficier notamment de sa bonne image auprès du grand public. Nous proposons donc de considérer l'accord mécène comme une **modalité d'engagement référente**, exclusivement basée sur la grammaire de la Cité du don ; alors que les autres modalités d'engagement, par comparaison « moins exigeantes », apparaissent comme des dispositifs composites associant la Cité du don à d'autres modes de coordinations comme la Cité de l'opinion (dont la publicité est le parangon) et la Cité marchande. Ainsi le sponsoring, par exemple, serait considéré comme une modalité d'engagement appelant un jugement selon la Cité du don, la Cité de l'opinion et la Cité marchande.

communauté religieuse), ou concerner le grand public (lorsqu'il s'agit d'un engagement remarquable par son ampleur et relayé par la presse, ou lorsque cet engagement fait l'objet d'une campagne de communication grand public).

[1010] Nous avons vu que, pour une action mécène, le Monde de référence était le **Monde du lien**. En effet ce monde a été très largement plébiscité par les experts dans les situations qui leur ont été proposées, et ce d'autant plus que l'expert était amené à se prononcer à titre personnel, détaché de considérations liées à l'entreprise (cf. Partie III : Chapitre 1 : 1.3, p. 314). La place centrale de cette Cité dans le mécénat en France a été par ailleurs confirmée par la désignation du *désintéressement* comme valeur principale portée par un accord mécène. En effet, le *désintéressement* a été désigné comme le <rapport de grandeur> de la **Cité du don** (qui coordonne le Monde du lien). De même, de nombreux autres éléments de la grammaire de la Cité du don ont été cités par les experts, comme la place de la « reconnaissance », l'importance de la « rencontre », etc. Néanmoins, nous avons vu que, pour certaines personnes et dans certains contextes, d'autres modes de coordination (d'autres « Cités ») peuvent être reconnus plus adaptés pour juger de la justesse d'une situation. Ainsi, par exemple, un individu tradi-engagé (appartenant au cluster H1), sera probablement sensible à la grammaire de la Cité de l'opinion pour juger certains aspects d'un accord de mécénat.

L'ensemble de ces éléments mis bout à bout nous conduit à proposer **un modèle d'<épreuve>** adapté à juger **l'engagement** « en général » des entreprises (et plus généralement des organisations) auprès des OIG.

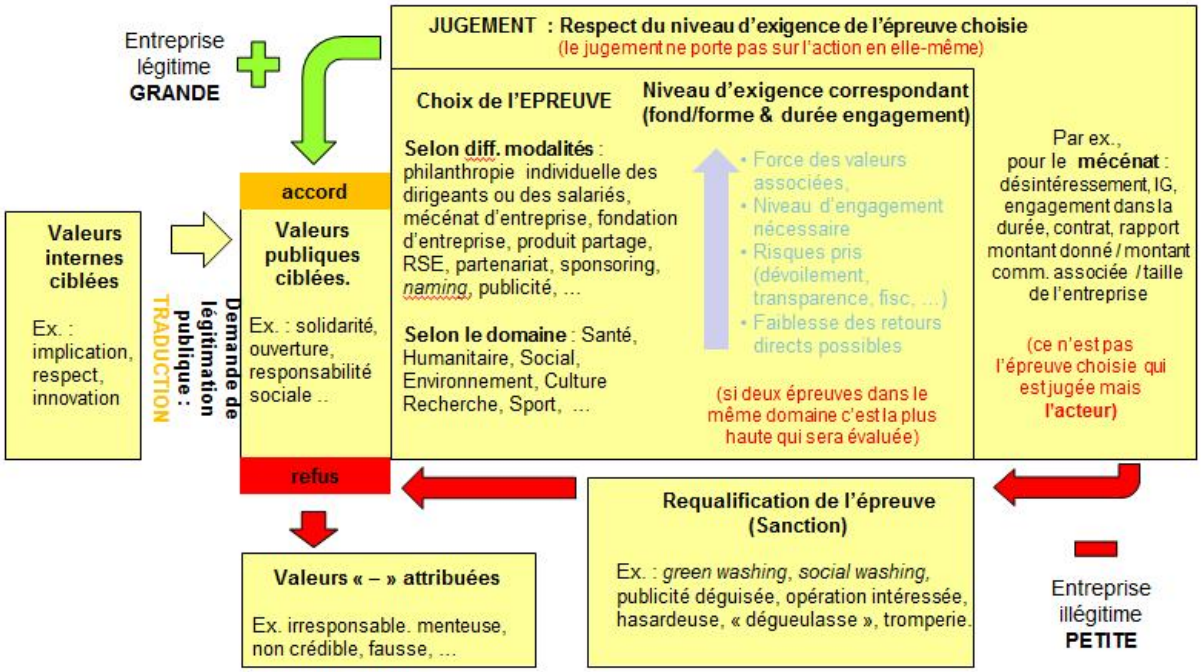

Figure 111 : <Epreuve> de jugement public pour l'entreprise

Ce modèle synthétise **la façon dont se construit l'<épreuve>** qui permet aux organisations mécènes d'être reconnues comme porteurs de valeur, et ainsi d'accéder aux « avantages » espérés suite à leur engagement en faveur de l'intérêt général. Dans un premier temps, les valeurs ciblées par l'organisation font l'objet d'une **traduction dans leur équivalent public**[1011] afin que cette organisation puisse être jugée selon des « procédures » de jugements publics (Grammaire des Economies de la grandeur). En choisissant de faire un don, l'entreprise fait le **choix d'épreuve le plus exigeant**, nécessitant des <investissements> plus élevés en terme de dévoilement de la personnalité, de force de l'engagement, de profondeur des valeurs ciblées et de désintéressement (dont la preuve, ou « <forme de l'évidence> », correspond, dans la Cité du don, à l'absence ou à la relative faiblesse des contreparties directes). Si l'entreprise passe avec succès l'<épreuve>, les valeurs mises en avant sont considérées comme **« dévoilées » avec justesse, donc légitimes**. Ce mécanisme expliquerait ainsi pourquoi les **actions soutenues** « doivent être » avant tout cohérentes avec les valeurs de l'entreprise, puisque ce sont précisément **ces valeurs qui seront attribuées** (ou pas) à l'organisation engagée dans l'<épreuve>. Si l'entreprise échoue (par exemple en se montrant intéressée au-delà des limites acceptables[1012]), les **valeurs revendiquées seront jugées illégitimes**. L'entreprise sera accusée de

[1011] Ainsi, par exemple, une entreprise souhaitant promouvoir l'esprit d'équipe ciblera peut-être un projet dans le domaine du sport d'équipe ; une entreprise souhaitant promouvoir la créativité pourra choisir un projet autour de la création artistique ; une entreprise souhaitant montrer son implication dans la Société s'orientera probablement vers des grands enjeux actuels comme l'environnement ou le social, …

[1012] Limites qui varient, nous l'avons vu, selon les domaines d'intérêt général : une communication sera jugée légitime dans le cas d'une action de mécénat culturel, mais illégitime dans le domaine du social ou de l'environnement.

« *washing* » et de nouvelles valeurs correspondant aux valeurs **réellement** dévoilées lui seront attribuées : intéressement, cynisme, irresponsabilité, non respects des salariés, etc.

L'entreprise pourrait cependant choisir d'**autres modalités d'engagement** composites (sponsoring, produit-partage, prestation *pro bono*, etc.), soit parce qu'elles semblent plus faciles à mettre en œuvre (car plus facilement **justifiables** dans une organisation marchande par exemple), ou parce qu'il faut se conformer aux pratiques d'un **domaine d'activité** spécifique (sport), ou enfin parce qu'une OIG permet un **glissement vers des pratiques marchandes** (parrainage d'un événement culturel, opération de *naming* dans enseignement supérieur ou la culture, prestation *pro bono* d'une société de conseil, etc.)[1013]. Le niveau d'exigence de l'<épreuve> s'en trouverait alors abaissé. En effet, les valeurs recherchées ne seraient pas aussi élevées et les retours du public seraient plus convenus (« froids »). La dimension intéressée de l'engagement serait comprise et, en définitive, tolérée, et la sanction serait dès lors plus mitigée.

L**e niveau d'exigence de l'épreuve** déterminerait dès lors les retours auxquels l'organisation engagée est susceptible d'accéder. Des éléments apportés par nos experts suggèrent que, si l'entreprise s'engage dans **plusieurs épreuves** ayant des niveaux d'exigence différents (un sponsoring sportif et un mécénat social par exemple), chaque épreuve sera évaluée, mais c'est **la plus exigeante** (celle qui sera susceptible d'apporter le maximum de retours positifs mais aussi le plus de discrédit si elle est sanctionnée négativement) qui sera utilisée pour juger l'organisation.

Quelle que soit la modalité d'<épreuve> choisie, celle-ci ne porterait en tout cas pas sur l'**action** soutenue mais sur l'**organisation** qui s'engage dans l'action (le mécène, le sponsor). Ceci expliquerait selon nous pourquoi **toutes les actions sont *a priori* légitimes.**

Ce mécanisme est à mettre en perspective avec nos propositions concernant l'évaluation de la **valeur des OIG** (p. 260 et suivantes). En effet, en acceptant le soutien d'une organisation mécène, l'OIG donne la possibilité à celle-ci de participer à la chaine de dons contre légitimité qui irrigue son capital d'engagement (Figure 104, p. 362). Ainsi, **choisir une OIG au fort capital** de sympathie et surtout au fort capital d'engagement permettrait d'augmenter la résonance (par le BAO notamment) donnée au succès de l'<épreuve>, mais aussi, et c'en est le contrepoint, à l'échec de celle-ci[1014].

Une déclinaison de ce modèle peut être appliquée aux OIG.

Alors que chacun connait de « grandes » OIG (des OIG AGP en général, mais aussi quelques fondations fortement dotées et donc très actives, comme la Fondation de France par exemple), à plusieurs occasions, nous avons relevé des critiques envers les OIG. Certaines sont critiquées pour leur communication outrageuse (cf. note 728, p.219), ou leur pratiques qui fleurettent avec les frontières (cf. les OIG collaboratives). Ceci suggère un **ordre de grandeur** dans lequel de <**grandes**> OIG se

[1013] Voir Figure 110, p. 387.

[1014] Néanmoins, Il est probable, selon nous, qu'une « marque OIG » forte soit une certaine garantie pour l'organisation mécène contre les risques du mécénat liés à l'OIG (détournement du projet ou des sommes données) mais aussi contre les risques liés à la relation marchande éventuellement introduite par les deux partenaires. Ainsi, une OIG ayant des moyens importants pourrait parvenir à minimiser les effets négatifs d'un engagement intéressé par des compétences et une stratégie bien adaptée (RP, rhétorique urgencière, cautions scientifiques, etc. : voir le cas des OIG collaboratives, Ruysschaert, 2013). Ce « savoir–faire » minimiserait les risques de sanction négative de l'<épreuve>.

distingueraient de plus <**petites**>. Certains cas évoquent même une « <**déchéance** de la Cité> », comme L'Arche de Zoé qui a fait « n'importe quoi », ou l'évocation de dirigeants d'association « partis avec la caisse ». Comme toutes les « **grandeurs** », celle des OIG dépend du jugement d'individus **qui évaluent leurs actions.** Ils peuvent juger l'OIG selon les 9 Cités : le sérieux de sa gestion et de ses procédures (indus), l'ancrage historique de son action (dom), sa notoriété (opi), la représentativité de ses dirigeants (civ), etc.,

Dans le cadre d'une **OIG engagée dans un accord mécène**, nous avons montré que la **principale ressource stratégique** qui donne la **valeur de l'accord mécène** est son capital d'engagement. Cette ressource dépend de l'expression de l'**engagement physique** des personnes (donateurs, bénévoles, militants, ambassadeurs), mais aussi de l'attribution de **labels**[1015] publics et privés, de la **caution** apportée par le mécénat d'entreprises mécènes, et de toute la **légitimité** apportée par les dispositifs conférant de la valeur aux projets soutenus (rhétorique urgencière, comités scientifiques, procédures de sélection, etc.). Nous avons montré que le capital d'engagement permettait, en outre, par effet de *feed-back* positif, de s'assurer de l'engagement de nouveaux donateurs et bénévoles et de ressources complémentaires[1016]. Ce sont donc les **<êtres>** qui s'engagent auprès d'une OIG, la labellisent, cautionnent ses actions, qui jugent la grandeur des OIG engagées dans un accord mécène**.** Ces <êtres> (donateurs, bénévoles, etc.) appartiennent au Monde du lien coordonné par la **Cité du don.**

Nous allons détailler comment **l'<épreuve>** décrite plus haut permet de juger l'accord mécène, et comment cette <épreuve>, prise du point de vue de l'OIG, permet de sanctionner positivement (ou négativement) l'OIG.

Nous avons vu dans notre pré-étude du terrain que le mécénat intègre deux formes de relations (p. 248) : une **relation partenariale** impliquant des contreparties directes, et une **relation de don** reposant exclusivement sur des contreparties supplémentaires discrétionnaires. Les experts ont étayé l'idée selon laquelle les demandes de retours tangibles contribueraient à développer la dimension « marchande » de l'engagement mécène. L'accord mécène est donc susceptible d'introduire un **rapport marchand** entre les parties. Selon les experts, les bénéfices de cette relation marchande (montants plus élevés, logique de service, accord plus rapide) seraient susceptibles de **détourner** l'OIG de sa cause pour privilégier un objectif de moyens et l'éloigner de l'intérêt général (<**déchéance**>). Cela serait en outre susceptible de diminuer son capital d'engagement car, nous l'avons vu, c'est **l'intérêt général** de l'activité de l'OIG qui **légitime le soutien** de ses donateurs et bénévoles (à travers la **chaine de « dons contre légitimité »**). Dans ces conditions, le **cadre fiscal** est apparu sur le terrain du mécénat en France, comme un « garde-fou » permettant à l'OIG de **résister aux tentations d'une relation marchande**[1017].

[1015] Ce résultat peut peut-être être rapproché de données recueillies dans la 5ème édition du Baromètre de la confiance[1015] publié par le Comité de la Charte en juin 2012, Les « garanties d'utilité sociale » seraient un critère assez ou très important pour plus de 70% des personnes interrogées pour juger de la « performance » d'une OIG AGP. La garantie de bonne gestion serait également importante pour 70% des personnes interrogées mais serait peu contributive à l'évaluation de l'OIG. La qualité de la relation entre OIG AGP et le public est jugée quant à elle peu importante et peu utile (autour de 40%) pour juger de l'action d'une OIG AGP.

[1016] Ce capital d'engagement permettra de bénéficier en outre d'un effet de levier en permettant de mobiliser de ressources issues du monde marchand (partenariats) comme du monde institutionnel (subventions).

[1017] Dans le contexte français, ce mécanisme de protection des OIG explique peut-être l'importance accordée à l'incitation fiscale par les OIG (alors que celle-ci semble dédaignée par les mécènes). En effet notre pré-étude a permis de constater que beaucoup d'OIG étaient encore peu familières des pratiques mécènes (confusion des pratiques, manque de compétence en diglossie, etc.) et qu'elles appréhendaient le contact avec le monde marchand.

Ainsi, *a minima* dans le contexte français, le **maintien d'une différence** entre les mondes de l'OIG et le monde de l'organisation mécène est nécessaire pour ne pas diminuer le capital d'engagement de l'OIG. Nous avons considéré dès lors que, dans le contexte français, le « **capital d'altérité »** était une ressource mobilisable par les OIG les plus attentives à leurs spécificités « non marchandes ». Ce capital d'altérité serait dès lors selon nous la **sanction de l'<épreuve>** passée par l'organisation mécène **et l'OIG** lorsqu'elles présentent au jugement du public les modalités de l'accord conclu.

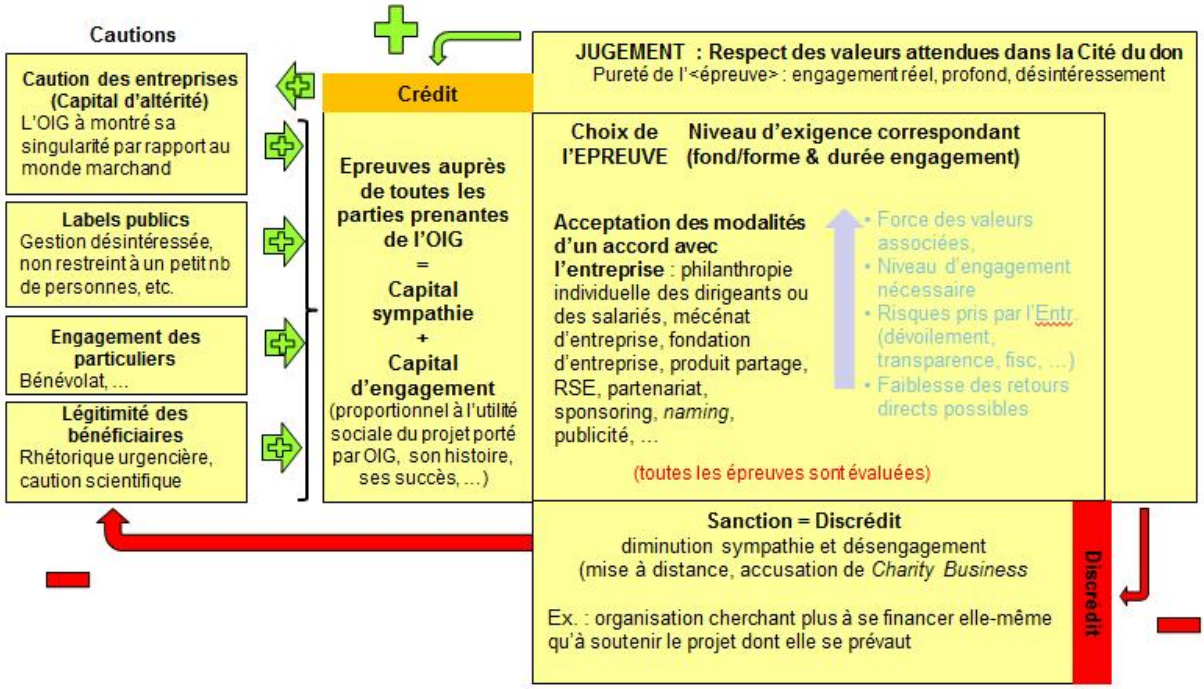

Figure 112 : <Epreuve> de jugement public pour l'OIG

Dans le cas de l'OIG, le succès spécifique de l'<épreuve>, qui se noue autour de la construction d'un accord de mécénat avec une organisation mécène, permettrait ainsi à l'OIG **d'acquérir un capital d'altérité** qui concourt à son capital d'engagement. L'échec de cette <épreuve> serait alors sanctionné par une **délégitimisation** (accusation de « charity business » par exemple) qui rejaillirait directement de façon **négative** sur le capital d'engagement de l'OIG[1018].

Le mécanisme de l'<épreuve> permet de rendre compte comment l'engagement légitime d'une organisation **se mérite** par l'<épreuve> et **se sait** par le hors media (et en particulier le BAO) ; et comment un engagement illégitime se traduit *in fine* par une **sanction de *washing* ou de *charity business.*** Il rend compte également que l'action soutenue, réalisée concrètement par l'OIG, est *a priori* considérée comme une **action réelle et légitime,** de fait très rarement remise en cause[1019], et que c'est **la forme** de l'engagement (ses « codes ») qui est jugée.

Au final, le succès de l'<épreuve> permettrait donc :

[1018] On rentre alors dans une logique où se mêlent liberté de donner et de choisir son lien social, et liberté de rester loyal (*Loyalty*), de quitter (*Exit*) ou de protester (*Voice*) de la légitimité de ce lien (Hirschman, 1970,[1018]). Ce modèle rend donc aussi compte des conditions d'émergence ou de non-émergence de l'action collective lorsque les donateurs sont mécontents.

[1019] Contrairement peut-être à ce qui peut se passer dans la RSE où l'entreprise est actrice de son propre engagement sur le terrain.

- **Pour les mécènes** : de bénéficier d'un état de « grand » permettant la **reconnaissance,** par les parties prenantes et plus largement par la Société civile, **des valeurs revendiquées** par l'organisation mécène. Cette reconnaissance bénéficierait de la valeur de l'OIG, mesurée, par le mécène, à l'aune de l'importance de son capital sympathie et de son capital d'engagement.
- **Pour les OIG** : de bénéficier d'un **capital d'altérité** si ces organisations maintenaient une mise à distance favorable à la conservation de l'intégrité d'une chaine de dons, notamment en veillant (avec l'aide des dispositifs garde-fous évoqués ci-dessus) à ne pas introduire, dans le lien de mécénat, des <objets> (dispositifs) appartenant au Monde marchand[1020].
  Ce capital d'altérité viendrait s'ajouter au **capital sympathie** (1er niveau d'engagement, encore distant, via un BAO positif par exemple) et **surtout au capital d'engagement** (2nd niveau d'engagement prouvé par un engagement physique[1021] des individus : bénévolat, militantisme, etc.)

Ces nouveaux développements, synthétisant les éléments élaborés à partir des interviews des experts aves ceux identifiés lors de notre pré-étude de terrain (capital d'engagement, traduction, chaine « dons contre légitimité »), nous ont conduit à proposer un mécanisme de déroulement de l'<épreuve> pour l'organisation mécène (Figure 111, p. 394) et l'OIG (Figure 112, p. 397). Combinés à nos conclusions précédentes, ils permettent d'identifier plusieurs **leviers** permettant à une OIG de **réussir son fundraising** et à une organisation mécène de **maximiser les retours** d'un accord mécène.

Pour l'OIG, ces leviers pourraient être :

- D'augmenter son **capital sympathie** et son **capital d'engagement**, en démontrant l'engagement physique de la population la plus large et la plus diversifiée possible afin d'ancrer l'action de l'OIG dans l'intérêt général.
- D'augmenter son **capital d'altérité** en mettant à distance de la chaine de « dons contre légitimité » toute pratique pouvant être perçue comme marchande par le grand public. En plaçant par exemple les pratiques marchandes à la périphérie de son cœur de métier, via des fondations filiales, en distinguant les labels attribués dans le cadre d'un partenariat marchand, etc.
- De maximiser **la valeur ajoutée** apporté à l'accord mécène (cycle de sollicitation, etc.) en s'entourant de compétences professionnelles (déjà bien établies dans ce domaine par les fundraisers) qui pourraient être mutualisées[1022] pour les plus petites OIG.

[1020] Mais peut-être aussi à d'autres Mondes, comme les dispositifs de *reporting* appartenant au Monde industriel, par exemple.

[1021] Notion à rapprocher de celles de « hau » et de « *mana* » décrite par Marcel Mauss

[1022] Nous pensons par exemple aux Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) qui sont un « dispositif d'appui aux activités et services d'utilité sociale, financé par l'Etat (par la DIRECCTE notamment), la Caisse des Dépôts, le Fonds Social Européen et, le cas échéant des acteurs locaux (collectivités, etc.) ». Ils « visent à constituer un réseau national d'accompagnement de proximité […] contribuant à la consolidation et au développement des activités et services d'utilité sociale ». Les réseaux locaux des DLA travaillent avec les Centres Régionaux de Ressources et d'Animation (C2RA) et s'appuient sur l'expertise des Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (CNAR). Source : Associations culturelles – Mutualiser & Coopérer - Expériences & repères, 2008, document édité par le Conseil Régional de Gironde http://www.gironde.fr/upload/docs/application/pdf/2008-10/guide_repere.pdf)

Pour l'organisation mécène, il s'agira notamment

- De choisir les projets avec soin (comme le proposent Porter et Kramer, 2002) en faisant spécifiquement attention à l'assise publique de l'OIG, et donc à la légitimité de l'OIG à représenter l'intérêt général de la cause qu'elle soutient.
  Nous suggérons en particulier d'utiliser la démarche (déjà bien maitrisée par les services communication) consistant à regarder le nombre de « fans », les personnalités impliquées, l'image de l'OIG parmi les salariés et les clients, le nombre de bénévoles et de bénéficiaires des actions de l'OIG, etc. pour **évaluer le capital de sympathie et d'engagement de l'OIG**. Ainsi, au-delà d'une simple évaluation de la notoriété et de la réputation de l'OIG, les études marketing pourraient permettre d'évaluer le capital d'engagement de l'OIG en sondant le désir des personnes de s'engager physiquement et de dévoiler leurs valeurs pour les projets d'intérêt général et les OIG retenues.
- De ne **pas « polluer » la relation de don avec l'OIG par des pratiques marchandes** qui instillent le doute sur le caractère supposé désintéressé du mécénat (caractère idéalisé) et qui sont donc susceptibles de réduire les retours espérés de l'opération. Notre étude semble indiquer qu'il vaudrait probablement mieux, pour l'entreprise, contextualiser les partenariats marchands avec l'OIG en ayant recours à un environnement spécifique dédié aux partenariats (certificats et labels, structures signataires, et projets dédiés aux partenariats).
  Nous suggérons en particulier aux organisations mécènes de rester très prudentes sur l'affichage des actions soutenues. Il faudrait selon nous éviter en particulier une recherche de retombées rapides en termes de notoriété par de grandes campagnes de communication.
  Nous recommandons plutôt de **soutenir la communication hors media de l'OIG** qui semble la voie la plus profitable pour faire connaitre (par le BAO notamment) l'engagement de l'organisation mécène et pour permettre, en retour, de bénéficier du capital de sympathie et d'engagement de l'OIG via les contreparties supplémentaires discrétionnaires de l'OIG.
- D'**aider l'OIG à mettre en place des outils permettant de maximiser la capacité de l'OIG à créer de la valeur ajoutée à travers son processus de sollicitation** en s'engageant notamment sur le long terme aux cotés de l'OIG et, pour ce faire, en aidant celle-ci à fournir à l'organisation mécène les justifications dont l'organisation mécène a besoin pour légitimer son don (synergie avec des projets de partenariats marchands ou avec une politique RSE, mise en place d'indicateurs et d'outils de reporting, etc.)

2 Les sanctions de l'engagement

Beaucoup d'organisations mécènes, nous l'avons vu[1023], ne **communiquent** pas sur leur action de mécénat. Il semble qu'il suffise au mécène que cela se sache auprès des gens qui comptent. Même si le jugement public de leur action est présent, il n'est pas alors visible de tous.

Néanmoins, lorsque l'entreprise **choisit** de communiquer plus largement sur son action, ou lorsque son action est intimement **liée** à la commercialisation d'un produit sur lequel elle communique, alors l'entreprise et l'OIG **s'exposent à la critique** du jugement public. Le mécanisme de l'<épreuve> montre comment des entreprises, souvent très en vue, mais qui **communiquent mal à propos** au sujet de leur

[1023] Cette observation, issue de notre pré-étude (Partie II : Chapitre 1 : 5.3.2, p. 216) est également relevée par les experts (cf. p. 363).

action de mécénat, peuvent être jugées illégitimes[1024] et sanctionnées par une accusation de « **washing** ».

> Le « ***washing*** » est un terme utilisé pour dénoncer spécifiquement la communication jugée mensongère d'une entreprise à propos de son action en faveur de l'intérêt général.
>
> Plusieurs types de *washing* existent. Dans les pays anglo-saxons on parle ainsi de « *greenwashing* » pour les causes environnementales, de « *sweat-washing* » pour la protection de l'enfance (en référence aux pratiques reprochées aux entreprises du secteur de la confection), ou de « blue washing » pour les droits de l'Homme (en référence au Global Act porté par l'ONU).
>
> En France, peut-être parce que les gens sont plus sceptiques sur la place de l'entreprise dans le champ de l'action sociale et responsable, on parle essentiellement de « *greenwashing* », de « social washing » et de « RSE Washing[1025] ».

Du coté des OIG, nous avons décrit comment une action jugée **illégitime** aboutissait également à une sanction. Ainsi, Antoine Vaccaro notait déjà, en 2007[1026], que « la **frontière** entre le Monde marchand et le Monde non-marchand devient, en communication du moins, quasiment **illusoire** » et Boltanski et Chiapello **dénonçaient** la labellisation, et autres dispositifs de légitimation, comme des **opérations de** « **démarchandisation** » pour réhabiliter des dons devenus de simples produits marchands[1027]. Nous avons vu comment cette proximité impacte le capital d'engagement des OIG et quelles sanctions découlent de l'<épreuve> mécène. Ainsi, par exemple, lorsqu'une OIG « collaborative » certifie une organisation mécène, ou lui délivre un label, en échange d'engagements non contraignant, et que l'organisation mécène ne respecte pas ces engagements, l'OIG est accusée de cautionner des pratiques qui vont à l'encontre de sa mission. Nous avons illustré au cours de notre thèse d'autres situations comme l'excès d'offre de contreparties directes, des coûts de collectes jugés trop importants, etc. Ces

[1024] De tels jugements s'exercent aussi à propos d'autres formes d'engagement comme la RSE. Ainsi, selon Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2004) de nombreuses entreprises engagées dans une démarche RSE développent des stratégies visant avant tout une image et une réputation pour « paraître » plutôt qu'« être ». Il s'agit de signaler un « statut social » aux relais (médias) qui n'ont pas accès à une information objective afin de former le jugement du public et influencer en retour l'avis des parties prenantes. De même, Michelle Duport (2010), a montré comment les manageurs feignent d'adopter des normes (certification ISO, etc.), et développent des « fictions organisationnelles » qui les conduisent à des pratiques déviantes.
(Sur la démesure de la certification qui serait devenue en Chine un véritable fonds de commerce, voir Duport, 2010).
Outre le coût en terme de dé-légitimation externe (baisse de réputation, etc.), dans sa thèse, Michelle Duport (2010) note qu'un écart important entre le discours et la pratique est perçu comme un manque de loyauté de la direction, et se traduit en interne par une forte démotivation, et baisse d'implication des salariés qui a un coût parfois très important pour les entreprises .
Dans les organisations chinoises étudiées par Michelle Duport, le coût s'élèverait jusqu'à 60k€ par salarié recruté compte tenu de l'effort de recrutement permanent, et du maintien en sureffectif pour compenser un *turn over* hors norme.

[1025] Voir note 1024, p. 401

[1026] Voir note 1007, p. 389

[1027] Dans *NEC* (*NEC*, p. 540 à 545) Boltanski et Chiapello analysent cette évolution sous l'angle de la marchandisation des biens non marchands. Ils notent que « devant le scepticisme grandissant des consommateurs face à des arguments peu fondés ou fallacieux », les OIG AGP « ont tenté de reconstruire une crédibilité en « démarchandisant » leur campagne via l'appel à des « experts extérieurs, des autorités publiques, des comités pluralistes, des associations d'environnementalistes ou des instituts de labellisation ».
Il devient difficile de savoir quels sont les projets véritables, ceux qui ont un impact réel pour l'intérêt général? Au-delà de la demande croissante d'une mesure des impacts des actions soutenues, c'est le sens des projets et leur authenticité qui sont peu à peu dénaturées par la marchandisation des dons. « Comment savoir si tel auteur est un authentique révolté ou un produit « éditorial », si tel sourire, tel geste d'amitié, telle invitation à dîner est l'expression d'une sympathie spontanée et sincère ou bien le produit d'un entraînement, d'un stage de formation par exemple, destiné à rendre tel service plus attractif ou pire encore, d'une stratégie visant à susciter la confiance ou provoquer la séduction de façon à atteindre avec plus de certitude un objectif purement marchand ? ».
« Le soupçon d'un simulacre généralisé, d'une marchandisation de tout, y compris des sentiments apparemment les plus nobles et les plus désintéressés, fait bien partie de notre condition contemporaine, comme l'a illustré, par exemple, au début des années 90, la virulente mise en cause de l'action humanitaire comme spectacle télévisuel » (*NEC*545).

pratiques à la frontière entre business et intérêt général sont désignées comme du « ***charity business*** » [1028].

Le terme de « ***charity business*** » est utilisé pour dénoncer l'interpénétration des Mondes marchand et non monétaire dans le but d'un bénéfice mutuel. Les pratiques dénoncées comme du *charity business* sont souvent associées aux grands concerts et aux chansons qui mobilisent notamment la cible des « jeunes » autour de causes humanitaire, sociale ou environnementale et aux pratiques de certification (écolabels, commerce équitable, ..) et de produits-partage par les ONG.

A titre d'exemple nous pouvons citer : en 2007, la polémique autour du label Max Havelaar[1029] ; la polémique lancée en 2011 par Les Amis de la Terre [1030] sur l'utilisation du Logo Panda de WWF[1031] ; plus récemment la polémique lancée par le photographe ayant réalisé la photo emblématique de Coluche utilisée par les Restos du Cœur [1032] ; la polémique de 2010 sur le produit-partage Danone – Carrefour - Restos du Cœur[1033].

Ce jugement négatif d'activités charitables est énoncé souvent par voie de presse ou dans les arts[1034].

3 L'<épreuve> sur le terrain

Nous allons maintenant tester le mécanisme de l'<épreuve> sur quelques cas emblématiques.

Pour décrire le mécanisme de l'<épreuve> nous nous sommes appuyés sur le cas général **d'**une entreprise soutenant le projet d'une OIG. Nous avons vu comment, dans ce cas le plus général, les

[1028] Selon Yves Poirmeur, l'adoption des « méthodes manipulatoires de la publicité » par des organisations humanitaires « converties » en « **entreprises de charité** » est susceptible de « discréditer l'humanitaire » et de le transformer en « simple activité commerciale » qui sera dénoncée comme une **charité « business »** accomplie par des professionnel vivant moins *pour* l'hunanitaire que *de* l'humanitaire » (Poirmeur, 2010 p. 105 et 106)

[1029] Leader mondial du commerce équitable, Max Havelaar prétend répondre à une demande de consommation « différente » placée sous le signe de la solidarité entre consommateurs du Nord et petits producteurs du Sud. Toutefois, l'entreprise semble effectuer un tournant « pragmatique » en se liant à de grands groupes très éloignés de ses préoccupations d'origine. (Source : http://www.monde-diplomatique.fr/2007/09/JACQUIAU/15101)
le label Max Havelaar est le même label que Transfair (en Allemagne, Etats-Unis et Canada) et Fairtrade (au Royaume-Uni et Irlande)

[1030] L'association « les amis de la terre » organisent les « Prix Pinocchio » (http://www.prix-pinocchio.org/
Catégorie « Plus vert que vert » : prix décerné à l'entreprise ayant mené la campagne de communication la plus abusive et trompeuse au regard de ses activités réelles. Catégorie « Une pour tous, tout pour moi ! » : prix décerné à l'entreprise ayant mené la politique la plus agressive en terme d'appropriation, de surexploitation ou de destruction des ressources naturelles. Catégorie « Mains sales, poches pleines » : prix décerné à l'entreprise ayant mené la politique la plus aboutie en terme d'opacité et de lobbying.
Voir aussi le « *Public Eye Awards* » qui organisé par la Déclaration de Berne (un collectif d'ONG Suisse) et Greenpeace.

[1031] « Chaque entreprise donne en moyenne 230.000 euros au WWF pour ce « partenariat stratégique ». La règle fixée par le WWF : la somme totale récoltée grâce aux partenariats avec les entreprises ne doit pas dépasser 30% de son budget. Ce qui représente tout de même une part non négligeable ! Et 90% des sommes versées vont dans les caisses de la Fondation du WWF. » (Source : http://www.bastamag.net/article1481.html)

[1032] Selon les déclarations de l'artiste, dans «le dernier spectacle des Enfoirés, diffusé sur TF1 le 15 mars 2013, où la photographie que j'ai réalisée est affublée d'une moustache, sans aucun lien avec l'activité des Restos du cœur, mais pour l'intégrer dans une collection de tee-shirts édités par une société commerciale, Eleven Paris, m'a convaincu que je devais agir pour arrêter ces dérives. » […]«L'ampleur de l'exploitation est considérable (retransmission sur TF1 du spectacle des Enfoirés, émissions après la retransmission , DVD Universal Music et Sony Music, clip, tee-shirts, mur d'images sur la Tour TF1, mur d'images devant RTL, chèques-restaurant, timbres-poste, inclusion de mon travail dans des photographies vendues aux enchères en décembre 2009, etc.) ». […]. Son action est « dirigée contre les exploitants qui tirent évidemment un large profit du geste désintéressé que j'ai eu il y a vingt-sept ans, (dont les Restos du cœur ont déjà très largement bénéficié) ». « Eleven, Télévision française 1, Universal Music France, Sony Music Entertainment France, et RTL […] ont très largement bénéficié de ma photographie, et bénéficient à leur tour de recettes […] et d'une publicité institutionnelle considérable (exemple : avec plus de 50% de parts d'audience, les trente secondes de publicité coûtent 130 000 euros lors de la retransmission du spectacle des Enfoirés sur TF1). » (Source : http://next.liberation.fr/photographie/2013/07/03/restos-du-coeur-les-explications-du-photographe_915552)

[1033] « 4 produits Danone achetés en promotion dans les magasins Carrefour (entre le 15 et le 25 mars) et Carrefour Market (entre le 17 et le 28 mars), 1 repas sera offert aux Restos du Cœur. Objectif : offrir 1 million de repas à l'association ». Sources : http://www.ecoloinfo.com/2010/03/17/donnez-au-resto-du-coeur/

[1034] Ainsi dans *l'Imaginarium du Docteur Parnassius* de T Gilliam (2009), la figure du « méchant » est un responsable de fondation de protection de l'enfance qui finance une partie de sa collecte de fond via la mafia russe en échange de prélèvement d'organe sur les enfants. Dans la chanson *Greenwashing* du groupe de musique actuelle Tryo (2012), les paroles (« C'est nous les as, les Pinocchio du marketing ») dénonce les excès de la consommation et ses conséquences sur le *charity business*.

caractéristiques de l'épreuve choisie (valeurs élevées, désintéressement, pour une <épreuve> de niveau « mécène ») constitueraient des indicateurs permettant de sanctionner positivement ou négativement l'<épreuve>.

Le mécanisme d'<épreuve> que nous proposons permet de rendre compte plus généralement de tous les cas observés sur le terrain. Ainsi 2 autres indicateurs permettent d'évaluer comme une action soumise à l'<épreuve> de la Cité du don doit être jugée. Le premier indicateur correspond à la phase de traduction des valeurs de l'entreprise en valeurs « publiques » (les valeurs correspondent-elles à celles de l'organisation mécène ?). Le second indicateur correspond au choix du niveau d'<épreuve> (le niveau de l'<épreuve> choisie correspond-t-il aux modalités de l'engagement effectivement mis en œuvre ?)

A travers plusieurs **cas concrets d'engagement problématiques** nous allons mettre à l'épreuve du terrain le mécanisme de la sanction pour **tester la robustesse de notre construit**. Nous allons ainsi tester le mécanisme de l'<épreuve> à travers 4 cas : ceux des sociétés Total et Deloitte, spontanément cités par les experts interrogés, et ceux de l'affaire des « concerts de Kadhafi » et des « primes de sponsor » de l'équipe de France de football, que nous avons relevés dans la presse.

La **société Total** nous a très souvent été citée par les experts comme l'exemple type de la société pratiquant le ***greenwashing***. Il semble que la société Total ait entériné le fait que son activité en faveur de l'environnement est jugée **suspecte**. Alors qu'elle a longtemps mis en avant son action en faveur de la biodiversité[1035], celle-ci est désormais citée en dernier dans les actions soutenues. A travers sa fondation, il ne semble néanmoins pas imaginable que la société Total n'intervienne pas en faveur de l'environnement et c'est bien toujours par le biais de son action environnementale qu'elle est jugée. Compte tenu de son passé[1036] et de son activité par nature polluante, les dons de cette société sont « marqués » [1037] négativement et la revendication de valeurs publiques positives, liées à l'environnement, semble être jugée illégitime. Ces éléments suggèrent que cette société serait considérée (à tort ou à raison, là n'est pas la question) comme **illégitime** pour se prévaloir d'une action **proactive** en faveur de l'environnement mais qu'elle resterait néanmoins attendue pour soutenir ce secteur dans une posture du « **devoir rendre** » (situation **réactive**) en assumant une dette[1038] à acquitter.

Pour autant, après cette première réaction, les experts interrogés reviennent sur leur premier jugement. Les montants donnés, les projets soutenus, et les résultats obtenus par la fondation Total, sont jugés « objectivement » très importants mais normaux compte tenu du passif de la société. C'est en fait la relativement faible communication (jugée "en deçà de la réalité des actions très professionnelles" menées par la Fondation Total), et la posture jugée "humble" de cette entreprise qui

[1035] Créée en 1992, autour de projets environnementaux, lors du Sommet de la Terre à Rio, la fondation Total a peu à peu fait évoluer son positionnement. La Fondation Total intervient aujourd'hui dans quatre domaines d'action : la culture, la solidarité, la santé et la biodiversité marine ». Source : site web de la fondation Total.

[1036] Nous nous souvenons en particulier du slogan « TOTALement coupable »

[1037] Cette cohérence entre l'identité de l'organisation mécène et ses dons doit selon nous être rapprochée de la notion de « mana » (Mauss, [1924] 1989) ou de celle de « marquage » (Zelizer, 2005).

[1038] Voir également la notion de « principe de crédit » qui pourrait amoindrir les éventuels reproches futurs de la Société civile en cas de nouvelle pollution (voir les 9 principes du don, p. 17).

constituent les points clés du jugement : ces éléments indiquent que le niveau de l'<épreuve> n'est pas remis en cause et que l'action de la Fondation Total correspond bien à du mécénat.

La **société Deloitte** a, quant à elle, été citée de façon spontanée par plusieurs experts comme un cas type de « **sur »communication**. Cette société est jugée réaliser des campagnes de communication disproportionnées par rapport au montant de son engagement réel. A tort ou à raison, les modalités de l'engagement de cette société (fortement positionnée sur l'accompagnement de la gestion des OIG privées : associations, fondations, etc.) sont donc jugées illégitimes car mal positionnées en terme de niveau d'<épreuve> : ce qu'elle affirme être du mécénat est disqualifié par des pratiques associées à une démarche publicitaire, ce qui apparait comme une manipulation ou une « fraude ».

Le troisième cas est celui de l'« affaire des **concerts pour Kadhafi** »[1039]. Il concerne les sommes gagnées par des stars de la chanson, en 2007 et 2009, lors de concerts privés pour « le clan » Kadhafi. Les données rassemblées (voir annexes) montrent que l'activité (une prestation marchande) n'est pas réprouvée sur le fond, mais que l'origine des fonds gagnés est **marquée négativement, « salie » par sa provenance**. Cela créé un décalage avec une image très positive du personnage public, star du *show-biz*. Afin de ne pas entamer leur réputation (capital immatériel du personnage public), les stars concernées ont proposé de « rendre » cet argent et de le donner à des associations s'occupant des victimes de Kadhafi. Ainsi, l'argent sali (illégitime) apparait comme **« blanchi »** par son reversement à l'intérêt général. A travers le don, l'appel à l'<épreuve> de la Cité du don permet donc d'effacer le marquage (*mana*) négatif de la ressource (associée à des valeurs négatives : folie, meurtres, crimes de guerre) en réalisant une **traduction vers des valeurs supérieures** publiques (authenticité, dire vrai). L'<épreuve> permet ainsi à la star de se voir reconnaitre des valeurs positives qu'elle revendique. Ces valeurs contribueront à reconstituer son capital symbolique entaché par cette affaire. Ces éléments suggèrent que, lorsqu'une ressource est marquée de valeurs négatives, l'<épreuve> a la capacité de **blanchir (marquer positivement)** ceux qui bénéficient de cette ressource[1040].

Le dernier cas est celui des « primes de sponsoring » reçu par les joueurs de l'équipe de France à l'issue de la coupe du Monde de Football de 2010, à Johannesburg, en Afrique du Sud. Cet argent devenu « sale » par l'attitude des joueurs[1041] avait été déclaré, par la Fédération Française de Football (FFF), devoir être « rendu ». En effet, l'argent avait été payé par le sponsor[1042] à la FFF, mais la « prime de sponsoring » rétrocédée par la FFF aux joueurs avait été jugée non méritée. Ainsi selon les mécanismes décrits, les valeurs ciblées par le sponsor et portées par la FFF (l'OIG) n'ont pas été correctement représentées par les joueurs (les ambassadeurs de l'OIG). Il y a eu **rupture de la chaine de « dons contre légitimité** » et le sponsor n'a pas pu bénéficier, en retour de son engagement auprès de la FFF, de l'attribution des valeurs ciblées comme le prévoit le mécanisme de l'<épreuve>.

[1039] Cette polémique était née suite à la publication par Wikileaks en 2010 de documents révélant que plusieurs artistes (Nelly Furtado, Mariah Carey, Beyoncé, Usher, …) avaient participé à ces concerts privés. Pour en savoir plus voir :
- http://www.purepeople.com/article/nelly-furtado-a-chante-pour-le-clan-kadhafi-mais-sait-se-faire-pardonner_a75049/1
- http://www.radio-canada.ca/nouvelles/arts_et_spectacles/2011/09/28/001-nelly-furtado-don-million-kadhafi.shtml
- http://next.liberation.fr/musique/01012323399-concert-pour-les-kadhafi-beyonce-a-offert-son-cachet

[1040] Nous pensons également aux ressources illégales issues d'activités illicites (mafieuses, ..)

[1041] Voir l'article « *Opération de blanchiment des primes du sponsoring : la FFF avant tout ?* » http://financement-association.blogspot.fr/2010/11/operation-de-blanchiment-de-primes-de.html de C. Vermès

[1042] Pour rappel le sponsoring est un niveau d'<épreuve> inférieur à celui du mécénat mais néanmoins tout à fait légitime pour cibler des valeurs revendiquées par le sponsor.

Pour que l'argent du sponsor ne soit pas perdu, La FFF a demandé que cet argent soit **« rendu » à la cause**, (c'est-à-dire « au foot », dont les clubs « amateurs » de la FFF ont été désignés à cette occasion comme les légitimes bénéficiaires). Les joueurs sont donc fortement invités à renoncer à bénéficier de leurs primes. Ici le retour attendu de cet abandon de prime est le pardon/oubli/classement des événements dans le fait divers anecdotique et le conjoncturel : Il s'agit de faire reconnaitre aux joueurs qu'ils ne sont que les ambassadeurs d'une cause et que le lien se situe dans une chaine sponsors <> OIG (FFF) <> cause (foot). En effet, les joueurs en tant qu'ambassadeurs de la cause, sont liés à celle-ci. C'est parce que le capital d'engagement de l'OIG (la FFF, représentant « Le foot ») est élevé que les sponsors, pour se distinguer entre eux, acceptent de payer des sommes importantes. Les primes de sponsoring ne sont donc **légitimes que si les ambassadeurs respectent les valeurs associées à la cause**. Ce cas montre également comment la traduction des valeurs (en vue de leur dévoilement public) d'une organisation engagée auprès d'une OIG, dépend de la capacité de l'OIG à incarner ces valeurs[1043].

Les mécanismes sous-jacents à ces 4 situations ont pu être expliqués par le mécanisme de l'<épreuve> et de la chaine de dons contre légitimité. Ceci illustre, selon nous, la **robustesse de nos propositions**. Ces 4 cas d'application concrète du concept d'<épreuve> ont permis également d'illustrer la place de la phase de **traduction des valeurs** (ciblage de valeurs positives) et la place du **choix du niveau d'<épreuve>** pour juger la justesse de l'engagement et l'attribution *in fine* des valeurs ciblées. Le mécénat apparait bien comme l'<épreuve> la plus élevée pour sortir « par le haut » d'une situation jugée délicate.

Ces cas montrent ainsi que l'<épreuve> de la Cité du Don est un outil utilisé pour **légitimer des ressources** marquées par des **valeurs négatives** : valeurs **attribuées lors d'<épreuves> précédentes** sanctionnées à cause de l'activité de l'entreprise, ou valeurs **héritées par un marquage négatif** des ressources pourtant gagnées légitimement, ou valeurs **dévoyées par un intermédiaire** par qui transitent les ressources.

acteur(s) / situation	**valeurs portées par la ressource**	**niveau de l'<épreuve>**	**résultats de l'<épreuve>**
Total, **mécène** d'actions environnementales	négative l'argent est gagné au détriment de la cause	Adapté : Don supérieur à la moyenne, pas de communication, attitude humble = mécénat	positif : l'intention fait ressortir la justesse de l'engagement mécène, mais la ressource demeure illégitime
Deloitte, **mécène** qui sur communique sur son engagement	*a priori* positive ressources légitimement gagnées par la société	Inadapté : le choix des modalités de l'<épreuve> n'est pas cohérent avec le niveau d'<épreuve> affiché = fraude	négatif L'action est jugée illégitime et la société ne se voit pas attribuer les valeurs auxquelles elle aspire
Stars, salis par des concerts pour	négative, l'argent est marqué négativement	Adapté recours à l'<épreuve> de la Cité du	positif Les valeurs négatives initiales sont blanchies par le

[1043] A notre connaissance, dans cette affaire, les joueurs ont refusé de renoncer à leurs primes et proposé de donner l'argent perçu à des causes d'intérêt général (extérieures à la FFF). En se positionnant ainsi ils affirmaient que l'argent était légitimement gagné, et qu'ils ne considéraient donc pas leur prime comme une rétrocession d'une opération de sponsoring en faveur du foot, mais comme la rémunération d'un contrat marchand (une prestation de service). Ainsi, ils ne s'intégraient pas dans une chaine « sponsors><OIG<>cause », dans laquelle ils auraient été ambassadeurs des valeurs portées par le foot, mais dans une chaine uniquement personnelle « joueur-IG », destinée à valoriser leur propre engagement en s'attribuant la place de généreux donateurs. Pour reconstituer leur capital de réputation, comme pour l'affaire des concerts pour Kadhafi, ils ont donc font appel à l'<épreuve> du don en faveur de l'intérêt général. Cette épreuve est supposée leur restituer le capital immatériel écorné dans cette affaire en leur attribuant les valeurs associées à la cause soutenue. Il aurait cependant fallu une cause susceptible de re-légitimer les valeurs mises à mal (le foot ?). De plus, contrairement à l'affaire des concerts pour Kadhafi, ici l'argent est sali par les joueurs eux-mêmes. Il est donc probable que, s'ils avaient effectivement fait ces dons (ce que l'histoire ne dit pas), ils n'auraient pu bénéficier d'aucune valeur positive en retour de leurs dons.

Kadhafi : **mécène** d'OIG		don en faveur de l'intérêt général	recours à une épreuve jugée légitime
FFF, bénéficiaire d'une opération de **sponsoring** avec des ambassadeurs ne portant pas les valeurs de la cause	négative ressources salies par les joueurs qui n'ont pas assuré leur rôle d'ambassadeurs de la cause	Adapté : donner l'argent aux clubs amateurs permet de restaurer la chaine dons contre légitimité : L'<épreuve> peut avoir lieu car les valeurs du sponsor peuvent être traduites en valeur publiques portées par l'OIG	positif : en proposant de donner l'argent au club, la chaine de valeur dons contre légitimité est préservée pour le bien du sponsor et de l'OIG (la FFF).[1044]

Figure 113 : Tableau récapitulatif des 4 cas présentés

A travers la cohérence entre le choix d'un niveau d'<épreuve> revendiqué et les modalités de l'<épreuve> effectivement perçues, les personnes jugeraient **l'intentionnalité du geste**. Celle-ci est décrite par Marcel Hénaff, (2002, p. 373) comme une «**disposition intérieure** » faisant « toute la différence entre le geste de lucre et le geste ablatif », qui permet de distinguer le geste généreux de l'« usure mentale »[1045]. Cette intentionnalité aurait la capacité de **blanchir des ressources salies** (Total, Kadhafi, joueurs) en leur attribuant des valeurs positives.

4 La Cité du don à l'épreuve du terrain

Qu'en est-il, *in fine,* de la mise à l'épreuve, sur le terrain, **de la Cité du don**

Nous avions démontré son existence en analysant des **compromis** correspondant à des situations initialement attribuées à d'autres Cités par Boltanski et Thévenot (1991), et Boltanski et Chiapello (1999). Lors de notre travail de terrain nous avons retrouvé partout les caractéristiques de cette Cité du don et identifié sa présence (**centrale**) tout au long du processus de construction de l'accord (voir Figure 84, p. 315). Nous avons par ailleurs montré que la Cité du don apportait bien une **référence à un système de justice non pris en compte** dans les autres Cités et indépendant de celles-ci (Partie III : Chapitre 1 : 1.3, p. 314). Enfin nous avons **décrit le fonctionnement de l'<épreuve> qui ordonne les états de grandeurs des organisations engagées** et montré que la Cité du don y occupe la place la plus élevée compte tenu du risque représenté par l'engagement mécène et par l'élévation des valeurs que cet engagement particulier suppose (**désintéressement**), en particulier pour une organisation marchande (voir Figure 111, p. 394). Or nous avons vu que ces deux éléments sont caractéristiques du « don qui lie » (voir notre partie sur le don, Partie I : Chapitre 1 : 1, p. 9 et suivantes). **La Cité du don, qui organise le Monde du lien, apparait donc comme le principal système de justice mobilisé par les acteurs dans le cadre du mécénat d'entreprise**[1046].

Les manuels utilisés pour extraire les termes de la Cité du don sont des **guides pratiques, français**[1047]**,** sur le fundraising à destination des OIG, directement utiles et présentant les pratiques de fundraising

[1044] Dans l'acte 2 de cette affaire, les joueurs ont néanmoins requalifié l'échange (vers un échange marchand) pour se « racheter », à titre personnel, à travers un don. Néanmoins, aucune communication ne semble avoir été faite, ce qui laisse fortement supposer qu'aucun don n'a été fait.

[1045] Terme emprunté par Marcel Hénaff à Domingo de Soto.

[1046] Au vu de nos observations et de la proximité entre mécénat et philanthropie des grands donateurs, il est probable que la Cité du don soit également mobilisée dans la philanthropie « publique » des particuliers (grands dons, donation, *giving pledge*, …). Nous ignorons par contre dans quelle mesure ce modèle pourrait être une grille d'analyse utile pour étudier les dons réalisés dans une sphère plus intime (legs, dons annuels des particuliers, …) qui mobilisent moins le jugement du public, mais plus celui du proche. Nous pensons en particulier à la question de la validité de l'<épreuve> dans le cas d'un engagement dans le régime du familier (voir Thévenot, 2009).

[1047] Si, depuis l'après-guerre, les Etats-Unis et le Canada sont d'importants fournisseurs en techniques de collecte de fonds, nous avons vu que l'environnement du mécénat en France (et plus largement en Europe continentale) nécessitait, pour nos réflexions sur les Cités, de se

jugées les plus efficaces. Concernant l'**ouvrage de référence** sur le bien commun du Monde du lien, nous proposons de retenir l'« *Essai sur le don* » de Marcel Mauss (1924). Ainsi nous complétons les listes d'ouvrages de référence de la Figure 14 et de la Figure 15, p. 99.

Guide ayant permis d'échantillonner le Monde correspondant à la Cité identifiée	<Principe supérieur commun>	Principaux ouvrages ayant permis d'identifier le bien commun
Pour le **Monde du lien** (**Cité du don**) : corpus de littérature managériale des années 2000 sur la collecte de fonds pour les activités et projets d'intérêt général (« fundraising) et travaux universitaires sur le mécénat et la philanthropie	Le lien authentique, le lien qui attache	Mauss : *Essai sur le don* (1924)

Figure 114 : Supports ayant permis de caractériser le Monde et la Cité du don

Au vu de nos observations du terrain et notamment des réponses obtenues à nos questions orales aux experts, nous proposons également quelques amendements à notre première description de cette Cité.

Ainsi, nous proposons d'intégrer l'**OIG et ses représentants** comme <sujet> à part entière du Monde du lien afin de rendre compte du fait que les OIG aussi peuvent être grandes (ou petites) dans ce Monde. Suite à nos interviews d'experts, l'« **engagement** » et le « **désintéressement** » prennent plus de place. Dans cette nouvelle proposition de description de la Cité du don, il nous a semblé plus pertinent de préférer comme <principe supérieur commun> « **l'engagement authentique** » à la simple « authenticité ». Des <objets> qui appartenaient à d'autres Mondes[1048] (rapports, ..) ont été retirés du répertoire de la Cité du don au profit de dispositifs plus spécifiques comme les **rescrits** d'intérêt général, les **labels** d'intérêt général, la **certification** d'intérêt général. Suite aux réponses obtenues sur ce qui différencie les deux figures (proches) du mécénat et du sponsoring, nous avons enfin accordé une plus grande place aux « **valeurs** » dans la Cité du don. Celles-ci prennent désormais toutes leurs places à travers le dévoilement de la personnalité de la personne (ou de l'organisation) qui donne. Le dévoilement des valeurs devient l'<investissement> principal de cette Cité.

Par rapport à notre première description de la Cité du don (cf. Figure 18, p. 124), nous proposons désormais de décrire cette Cité comme suit :

- Le <Principe supérieur commun> de la Cité du don, serait plutôt **l'authenticité de l'engagement**[1049] (l'authenticité étant ce qui relie l'engagement aux valeurs qui composent la personnalité/l'identité de l'être), plutôt que l'*authenticité du lien*[1050].
- <Les rapports d'équivalence> seraient (plutôt que *l'ancrage* proposé précédemment), le **désir** et l'**envie** de créer du lien et de **partager** des valeurs « fortes », « chaudes », « profondes ».
- La <relation> serait plutôt **l'implication** en vue de créer des liens qui attachent, plutôt que les seuls « liens qui attachent »
- L'<état de grandeur> resterait la **générosité**.
- Les <grands> de ce Mondes du lien, restent les **personnes généreuses, engagées.**

limiter à l'étude du mécénat tel qu'il se pratique en France. « Chaque pays adapte les idées véhiculées internationalement à son histoire et ses passions nationales » (*NEC*643).

[1048] Ces dispositifs, nous l'avons vu, avaient créé des biais dans nos jeux de rôle.

[1049] Dans *Donner et prendre*, Norbert Alter (2010) évoque le travail de Michel Terestchenko (2005), pour évoquer une « présence à soi » « produit par l'engagement ».

[1050] Faudrait –il préférer le terme de « Monde de l'engagement » à celui de « Monde du lien » ?

- La <dignité> : resterait **la vérité** des êtres, en **harmonie** (ou en **cohérence**) avec leur identité, leur valeurs et les Monde auxquels ils se réfèrent préférentiellement.
- Les <sujets> ou <êtres> seraient les **donateurs**, les **bénévoles** et les **organisations mécènes** qui donnent. Mais aussi les **ambassadeurs**, les **collecteurs**, les **accompagnateurs** et les **OIG** qui sont des passeurs vers l'intérêt général ; et enfin bien sûr, les **bénéficiaires**.
- Les <objets> et <dispositifs> seraient le don, les remerciements, les **témoignages, les contreparties discrétionnaires** (mais pas les autres contreparties, qui appartiennent plutôt au Monde marchand). Les argumentaires de présentation, les rapports sur l'usage des dons, et les campagnes de don sont plutôt à rattacher au Monde industriel. *A contrario* le **rescrit**, les **labels** et **certifications** qui attestent de l'authenticité de la cause et de l'état de grand des OIG, feraient partie des dispositifs propres à la Cité du don.
- L'<état de petit> correspondrait avant tout à l'être **calculateur** qui cherche à **maximiser son intérêt**, par exemple en jouant sur les frontières[1051].
- La <déchéance de la Cité> correspondrait la recherche de liens **purement intéressés.**
- Le <rapport de grandeur> semble être avant tout **l'engagement** et le **désintéressement**.
- L'<investissement> serait avant tout, au-delà d'un appauvrissement (en argent ou en temps) qui est bien présent mais ne semble pas central, une prise de risque, un **dévoilement de son identité réelle, une mise à nu, une présentation de soi**.
- L'<épreuve modèle> resterait pour nous la **rencontre humaine**. Celle-ci, prend place à 2 niveaux : 1/ autour des valeurs entre le porteur de projet et le chef d'entreprise, entre l'OIG et l'organisation mécène, 2 /mais aussi entre les organisations acteurs du mécénat (OIG et mécènes) et le grand public (à l'occasion de témoignages, dans un journal, lors d'une conférence, d'un évènement, d'une interview, etc.). Cette double rencontre permet à l'<être> de se dévoiler.
- Le <mode d'expression du jugement> resterait la bienveillance associée à la **reconnaissance de la personnalité et des valeurs portées** par l'<être>. Cette reconnaissance est à la base de la **confiance**[1052] qui lie les individus (grand public garant au final du seul véritable « intérêt général ») aux <êtres> du Monde du don, et en particulier aux donateurs (l'organisation mécène, par exemple) ou aux « passeurs » (l'OIG, notamment, qui traduit les valeurs du donateur et permet l'expression du jugement public au travers l'<épreuve>, etc.). Cette reconnaissance et cette confiance conduisent les individus à participer à une « communauté », au sens fort. A l'opposé, l'exclusion diffusée par la rumeur, sanctionne[1053] l'atteinte à la réputation de celui qui trahit en rompant le lien fondé sur la confiance.
- Les <formes de l'évidence> resteraient la **réception du don** et la **présence physique** de bénévoles (pour les OIG), et la **preuve d'un geste désintéressé** (pour l'organisation mécène).

[1051] Notamment en affirmant qu'il passe les épreuves de la Cité du don (preuve de désintéressement, d'engagement gratuit, d'authenticité du geste, etc.) alors qu'en réalité, il investit plus dans les autres Mondes, de façon pure ou plus discrètement (en compromis avec la Cité du don) : monde marchand (avantage concurrentiel via des dispositifs comme le produit-partage), monde de l'opinion (sur-communication, *cause-related marketing*,) ou monde industriel (optimisation de contreparties, indicateurs).

[1052] Ainsi, pour Norbert Alter (2010, p.64-65), « la confiance repose sur la connaissance de l'autre en tant que personne : quel sens moral, quel engagement stratégique ou affectif le guide » ; elle correspond donc bien au résultat d'un dévoilement de qui on est.

[1053] Norbert Alter (2010, p.68-70) aborde également la sanction dans ces même termes. Il mobilise le travail de Sébastien Schehr (2007) sur ce sujet et évoque la figure du « traite » passant du « nous » (valeurs collectives, sentiment d'appartenance) au « eux », bouleversant au passage l'« affectivité du groupe ».

- La <figure harmonieuse> nous semble être **la gratitude**[1054] plutôt que le remerciement (dom -don) ou (dom-opi-don)[1055].

Concepts Grammaticaux	
<Principe supérieur commun>	authenticité de l'engagement
<Rapport d'équivalence>	désir, envie de se lier
<Relation>	implication
<Etat de grandeur>	la générosité.
<Etat de grand>	personne généreuse
<Dignité>	authenticité (harmonie/cohérence avec valeurs internes et de l'environnement)
<Rapports d'équivalence>	appartenance, ancrage, transmission,
<Répertoire des sujets>	Personnes qui ont quelque chose à donner (temps, énergie, argent, inspiration, compétences) : donateurs et bénévoles, organisations mécènes OIG, collecteurs, accompagnateurs, ambassadeurs
<Répertoire des objets>	don, les remerciements, les témoignages, les contreparties discrétionnaires rescrit, les labels et certifications
<Etat de petit>	calculateur qui joue sur les frontières pour maximiser son intérêt.
<Rapport de grandeur>	l'engagement désintéressé
<Investissement>	dévoilement de son identité réelle, mise à nu
<Epreuve modèle>	rencontre autour des valeurs (entre le porteur de projet et le chef d'entreprise, entre l'OIG et l'organisation mécène, mais aussi entre les organisations engagées dans l'accord mécène (OIG et organisation mécène) et les « gens », c'est-à-dire les personnes individuelles qui constituent le « grand public »
<Mode d'expression du jugement >	reconnaissance et confiance,
<Evidence>	formes que prend la réception du don : engagement physique des bénévoles (pour les OIG), élément démontrant que le geste est désintéressé (pour l'organisation mécène).
<Figure harmonieuse>	gratitude

Figure 115 : Proposition de description révisée pour la Cité du don qui organise le Monde du lien

Enfin, nous avions proposé que l'*authenticité de l'engagement* (du « *lien* » dans notre première description de la Cité du don) permette à la Cité du Don de compléter la Cité par projet et la Cité connexionniste pour juger un lien (cf. Figure 19, 124). Au vu de nos développement et analyses, il semble que la Cité du Don offre aux régimes des actions publiques la possibilité d'ancrer un lien **dans l'identité singulière** des sujets (leurs valeurs, leur « vérité »). Cela suggère que la Cité du don pourrait être une cité commune (passerelle ?) entre le régime de la singularité (Heinich, 2009) et le régime du familier (Thévenot, 2009)[1056].

5 Retour sur notre méthode de recherche

Au terme de ces développements et précisions autour des concepts et propositions que nous avons avancés tout au long de ce travail de thèse, il nous faut maintenant revenir sur la méthode choisie pour élaborer ceux-ci.

Ainsi, si nous avons adopté, pour présenter nos recherches, les grandes phases d'un plan classique (revue de la littérature, hypothèses, test des hypothèses), il n'a pas échappé au lecteur que nous avons déployé, enchâssé et mélangé des phases d'induction, d'abduction et de déduction tout au long de

[1054] A ce sujet, voir les développements de Norbert Alter (2010, p. 40-42). Il considère que la gratitude est la principale récompense du donateur « parce qu'elle **signifie** que donateur et donataires sont liés durablement ».

[1055] Selon la forme des remerciements : remerciement simple (compromis dom –don), cérémonie de remerciement (compromis dom-opi-don).

[1056] Cf. « Les régimes d'engagement », p. 94.

nos recherches (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 34) comme l'admet [1057] notre posture épistémologique **post positiviste « aménagée » (ou « réaliste critique »**[1058]**)**.

Pour mener à bien notre travail de recherche nous avons dû nous adapter aux circonstances, élaborer des propositions intermédiaires, proposer des hypothèses de travail, (et avons même obtenu quelques résultats qui n'étaient pas recherchés). Pour parfaire la légitimité de notre recherche, et « donner [à nos] lecteurs les moyens de sa critique » (Charreire et Huault, 2008) nous proposons maintenant de développer une **démarche réflexive** en revenant sur les étapes de notre travail de recherche. Pour cela, il nous faut mettre à plat les méthodes utilisées pour en détailler les présupposés, en évaluer la **fiabilité** (« *reliability* »), et aborder la question des **validités interne et externe** des résultats obtenus.

Pour caractériser le tracé suivi et le mettre en perspective avec notre positionnement épistémologiques, nous avons positionné notre démarche de recherche selon les quatre dimensions proposées par Mbengue et Vandangeon-Dermez (1996) : 1) le statut accordé aux données ; 2) le mode de collecte des données ; 3) la relation entre la théorie et les observations empiriques et 4) les critères de scientificité de la recherche (réfutabilité, objectivité).

1/ Selon **notre vision de la réalité**, les données sont issus d'une **réalité objective** « une qualité appartenant à des phénomènes que nous connaissons comme ayant une existence indépendante de notre propre volonté » (Berger et Luckman, 1996, p. 13). Le « réel profond » reste cependant opaque, voire inaccessible. Il se manifeste à nous sous la forme d'un « réel actualisé » influencé par le contexte et les circonstances auquel se rajoute une « construction sociale de la réalité» (ibid. p. 30) : le « réel empirique » (Bhaskar, 2008, p47)[1059]. Seule cette dernière strate du réel, qui correspond à la perception de la réalité actualisée par les humains, est directement accessible aux investigations du chercheur.

Les humains sont réflexifs et autoréflexifs. Cette réflexivité accompagne leur actions, leurs jugements, et le chercheur peut utiliser cette caractéristique interne et externalisable. Si on ne peut savoir l'effet de notre enquête, des enquêtes en général, sur les experts interrogés, le chercheur peut néanmoins conduire les sujets, experts de leurs domaines, à produire le sens de l'action en question. Les sujets ont- ainsi une fonction heuristique. Mais il ne suffit pas de demander aux « êtres », ce qu'ils pensent de telle action (l'action mécène, ici) pour savoir ce qu'ils pensent *ipso facto* et ce que le fait qu'ils savent peut avoir. L'accès aux données n'est pas direct. Il faut donc **conjuguer** les différentes formes et niveaux de **données**, l'observation de **l'acteur**, la description des différentes **situations**, les différents **points de vue**, etc. pour pouvoir modéliser les mécanismes générateurs du mécénat et leurs modes d'activation et de régulation.

2/ Pour l'essentiel, nous avons ainsi interprété des **données issues des représentations subjectives** des individus qui interprètent eux-mêmes le phénomène étudié. L'instrument de collecte est donc subjectif et, nous nous sommes donc assuré, au cours de la collecte des données, que notre

[1057] La position postréalite aménagée, ou « réaliste critique », admet qu'il est possible de « conduire une recherche visant l'élaboration de connaissances nouvelles, qui enchaîne plusieurs étapes de collecte d'informations avec des retours à la théorie […], et le recours, si besoin, à des méthodes différentes » (Avenier et Gavard-Perret, et al., 2012, p. 42)

[1058] Appelé aussi « réaliste transcendental » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.32) pour tenir compte de à l'évolution de la position de Huberman et Miles depuis leur ouvrage de 1991. « Alors que Miles et Huberman se déclarent seulement réalistes en 1985, ils précisent ce point en 2005 en se revendiquant désormais du réalisme transcendental ». (source : *ibid*. notes de fin)

[1059] « the domains of the real, the actual and the empirical »

interprétation coïncide avec celle des **individus qui expérimentent eux-mêmes l'objet de l'étude**[1060]. C'est pourquoi nous avons complété les données issues de la revue de littérature par une pré-étude du terrain auprès de ceux et celles qui font l'action du mécénat en France. Nous avons ensuite recruté des experts du mécénat par générateur de nom boule de neige à partir de 28 individus identifiés comme expert lors de notre pré-étude. Cette méthode a permis de recruter des professionnels reconnus par leurs pairs. Des variables de contrôle ont enfin été mises en place afin de nous assurer de l'expertise des experts recrutés.

3/ Même si nous avons pu formaliser les grandes lignes de notre approche du terrain, celle-ci reste cependant avant tout exploratoire. Pour relier la théorie aux observations empiriques nous avons mobilisé :

- Une démarche « **hypothético-*inductive*"** (Mbengue et Vandangeon-Dermez, 1996) consistant à **induire des généralisations** à partir d'hypothèses issues de la littérature et d'observations les corroborant. Le raisonnement part alors du particulier au général, et des effets à la cause (Thiétard, 2007). Cette démarche nous a notamment permis d'approcher (par la notion de valeur) les avantages « subtils et flous » recherchés par les mécènes. Pour cela nous avons rassemblé les éléments de la littérature suggérant une ressource liée à l'engagement des individus et au maintien d'une différence entre le monde de l'OIG et celui des organisations mécènes ; puis nous avons émis l'hypothèse de l'existence d'un capital d'engagement et d'un capital d'altérité ; enfin nous avons validé cette hypothèse par la mise en évidence d'un ensemble de manifestations sur le terrain. C'est également cette démarche qui a été utilisée pour opérationnaliser les Cités sur le terrain du mécénat. Ainsi, pour élaborer des jeux de rôle mettant en œuvre ces Cités, nous avons d'abord rassemblé des éléments permettant de postuler la présence de ces Cités dans les situations de mécénat. Ensuite, nous avons assemblé les éléments épars permettant de formaliser les Cités sous forme d'une proposition lié à une situation. Enfin nous avons testé ces propositions sur le terrain du mécénat. Plus généralement, en suivant une démarche hypothético-inductive, les différentes analyses produites au cours de nos recherches ont été progressivement assemblées en un modèle, proposant un tout cohérent[1061].
- Une démarche consistant à **fabriquer des « construits »**[1062] et des propositions[1063] a été utilisée pour modéliser le fonctionnement des mécanismes générateurs dont nous observions les effets sur le terrain : chaine de dons contre légitimité, les 3 cycles de l'élaboration d'un accord mécène, les 3 forces orientant l'engagement des organisations, l'idée d'un *continuum* de modalités d'engagement, le mécanisme de l'<épreuve> de la Cité du don.

[1060] Pour une approche approfondie de la « subjectivité » des acteurs, voir les théoriciens du courant constructiviste : Lincoln et Guba, (1985).

[1061] Dont les 3 cycles de sollicitation, la chaine de don contre légitimité et le mécanisme de l'<épreuve> sont l'aboutissement.

[1062] Les « construits » sont des concepts élaborés ici pour faire partie d'une théorie dans laquelle ils seront reliés à d'autres construits, (Giordano et Jolibert, 2008, p17). Dans le paradigme épistémologique réaliste critique, il s'agit d'un « ensemble cohérent d'énoncés relatifs à un plausible mécanisme générateur qui permettrait d'expliquer les observations effectuées à propos du phénomène étudié. Le construit, qui est élaboré via un processus d'abstraction, exprime des **raisons plausibles aux événements** observés, et non pas des similitudes et des régularités entre événements observés comme c'est le cas dans les paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes. La justification de la validité du construit repose sur sa capacité à apporter des explications plausibles aux différentes observations effectuées dans la recherche. » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 43).

[1063] Une « proposition » est une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre concepts, à partir de ses axiomes (affirmations fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée). Le terme de « proposition » est réservé à des déductions logiques testables mais peu précises dans leur formulation. (Giordano et Jolibert, 2008, p. 18-19)

- Une démarche **abductive** a également été suivie lorsque nous avons proposé un statut explicatif à l'identification de clusters compatibles avec l'observation de pratiques spécifiques aux domaines d'activité. Cette découverte inattendue, de l'ordre de la sérendipité, a été ensuite testée en rapprochant les résultats des AFC à ceux des ACP. L'observation de courants de pensée n'a, en revanche, pas pu être testée par l'analyse du réseau des experts du fait d'un biais sur le nombre d'itérations du générateur de noms.

Quelques **propositions intermédiaires** sont issues d'une collecte de données issues de **faits établis** (évolution des lois, par exemple) ou d'une **démarche abductive** basée sur la découverte de régularités à partir d'observations empiriques observées directement par nous, ou relevées par d'autres et inscrites dans la littérature académique et professionnelle. Deux types de démarche ont été suivis :

- Démarche **Inductive démonstrative** (consistant à observer librement et sans préjugés les données rassemblées, et à en tirer des lois universelles) : définition des OIG, approche du rôle de l'Etat « tiers obligatoire » dans l'élaboration d'un accord mécène en France,
- Démarche d'**induction non démonstrative** qui consiste à émettre des conjectures qu'il convient de tester par la suite. Il en est ainsi de nos approches concernant l'idée d'une justification *a posteriori* de l'engagement des organisations mécènes, ou de l'existence d'un « intérêt » du don, ou encore la capacité du don, à diffuser des valeurs et à se faire reconnaitre pour elles. C'est aussi la démarche que nous avons suivi pour proposer une Cité du don et une Cité de la vie. Par le raisonnement, nous avons proposé des conjectures que nous avons validées par un ensemble de variables pertinentes par rapport au modèle étudié. Ainsi l'existence de la Cité du don a pu être testée sur le terrain, l'idée d'une justification « *a posteriori* » a été étayée lors de notre pré-étude, puis testée auprès d'experts, et enfin expliquée par le modèle en 3 cycles ; les inférences amenant à un intérêt du don ont été étayées par l'identification d'une « relation partenariale » et illustré par l'existence d'un glissement marchand devant être contrôlé par des garde-fous ; la capacité du don à diffuser des valeurs a été illustrée chez les organisations par le mécanisme de l'<épreuve>.
- D'autres propositions, telle l'approche du don comme expression de 4 sources d'indignation ou les 11 profils d'engagement philanthropique, ont été introduites dans les analyses que nous avons menées à titre exploratoire (AFC). Ces propositions, également inscrites dans une démarche abductive, n'ont cependant pas fait l'objet de tests permettant de caractériser leur validité, faute de temps.

4/ Pour appuyer la validité de nos résultats obtenus, nous avons tenté de respecter du mieux possible les critères de fiabilité, de validité interne, et de validité externe (Yin, 2003).

Pour développer la **fiabilité** de nos recherches, nous avons argumenté le processus de recherche suivi et présenté l'« histoire » de notre recherche, nous avons notamment indiqué les décisions qui ont été prises tout au long de nos recherches afin d'offrir au lecteur les « moyens de suivre l'ensemble du **cheminement cognitif** qui conduit du matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 41). Bien qu'étant conscients que les systèmes sociaux sont ouverts et donc soumis à des circonstances extrinsèques et intrinsèques qui rendent impossible de répéter strictement à l'identique le recueil d'informations que nous avons effectué, nous avons essayé de travailler avec le maximum d'objectivité. Ainsi, nous avons fait le plus objectivement possible le codage des données,

(même qualitatives[1064]), afin que celui-ci puisse donner les mêmes résultats si un autre chercheur le réalisait. Lorsque c'était possible, nous avons confronté nos analyses aux données brutes issues du terrain, par exemple en réappliquant, à travers des ACP, les résultats de nos AFC (clusters) aux données des étapes ; ou en confrontant le mécanisme de l'<épreuve> avec des cas « problématiques » observés sur le terrain. De même, à travers nos questions sur les « points clés », les analyses issues de notre pré-étude du terrain ont été globalement validées par nos interviews des experts : gardes fou, enjeux, etc.

La **validité interne** de notre recherche s'appuie tout d'abord sur la **cohérence interne** de notre plan de recherche, et surtout sur **le pouvoir explicatif des construits** que nous proposons. Ceux-ci permettent en effet de répondre clairement à nos questions de recherche (p. 86) en proposant des relations causales univoques. Nous apportons donc des **explications plausibles** aux différentes observations effectuées dans la recherche. Ces construits devront néanmoins continuer à être mis à l'épreuve du terrain à l'occasion d'autres recherches, tant qualitatives, que quantitatives. La validité interne de notre recherche s'appuie enfin sur la **rigueur de notre processus** de recherche, que nous avons démontré en justifiant nos décisions, en montrant la logique de l'enchainement de nos actions, et nous efforçant d'en montrer la cohérence (en faisant par exemple de multiples renvois entre les parties de cette thèse). Pour les raisonnements abductifs[1065], nous avons été particulièrement attentifs à expliquer au mieux les raisonnements et les liens qui nous ont conduit aux construits finaux.

La **validité externe** de nos recherches s'appuie d'abord sur notre connaissance approfondie du terrain et sur celle des travaux académiques qui lui ont été consacré. Elle s'appuie aussi beaucoup sur le **mode de recrutement des experts** (tous domaines, toutes activités, dans toute la France, générateur de noms à partir d'un échantillon important de 28 experts, 118 experts interrogés représentant *a minima* 4% de cette population, cf. p. 301). Nos résultats empiriques nous semblent en conséquence généralisables au domaine du mécénat en général, quelques soient les domaines d'activité et les organisations impliquées (privées comme publiques, grandes et petites, marchandes ou non marchandes). Nous pensons que la validité externe de nos résultats s'étend plus généralement à l'étude des **différents modes engagement des organisations** puisque ces experts interviennent également dans le domaine de la RSE[1066], et d'autres pratiques considérées comme « engagées » comme le parrainage, le sponsoring, les produits partages etc. Elle ne concerne cependant, pour l'instant, que le **contexte français**. Néanmoins, au-delà de l'échantillon et des cas considérés, nous pensons que les mécanismes générateurs sous-jacents, sur lesquels nous pensons avoir levé le voile, s'appliquent (à des degrés divers bien entendu correspondant à la réalité actualisée de chaque contexte), **partout dans le monde,** à la **générosité des organisations,** comme à **la générosité des particuliers**. Nous pensons en particulier à la grammaire de Cité du don, à l'<épreuve> de l'engagement (et à ses corollaires concernant la sanction et la reconnaissance), au *continuum* entre les pratiques, au don comme « outil » de diffusion et de transmission de valeur, au mécanisme d'apprentissage du don

[1064] Pour rappel, quelques données recueillies lors des entretiens ont été introduites dans les AFC réalisées sur les données quantitatives recueillies par formulaire. Il s'agit uniquement de données quantitatives apparaissant dans les données qualitatives recueillies. Cf. les codages effectués dans la Partie II : Chapitre 2 : 2.2, p. 290 et suivantes.

[1065] « Il n'est généralement pas possible de justifier directement le bien-fondé d'inférences abductives, car il est souvent difficile d'expliciter ex post la manière dont a jailli une idée qui devient évidente après coup » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 44). Pour les difficultés liées à la méthode abductive, Avenier et Gavard-Perret renvoient à l'ouvrage de Yanow (2006) sur la posture interprétativiste : Yanow, Dvora et Peregrine Schwartz-She. (2006) *Interpretation and Method. Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, Ed. Sharpe, Londres.

[1066] Nous avons ainsi recherché des similarités contextuelles dans lesquelles nos résultats puissent être étendus (critère de transférabilité), en montrant que la façon dont est jugée une action de RSE suit les mêmes principes de justice que dans le cadre du mécénat (Vermes, 2014a)

par l'expérience, etc. La validité externe de nos recherches demande bien sûr à être davantage étayée. Elle nécessitera des recherches supplémentaires qui contribueront à faire aussi, nous l'espérons, évoluer les modèles proposés ici afin de les faire monter en généralité.

Nous avons enfin été attentifs à asseoir la crédibilité de nos propositions par un **travail de discussion réflexif**, d'ordre épistémologique, consistant à présenter des construits que nous avons élaborés avec des praticiens intéressés par notre travail puis de recueillir leur réactions. Cette confrontation à des professionnels du mécénat a été menée lors de séminaires organisés en 2013 et 2014 en partenariat avec l'IFFRES (mars 2013, juin 2014[1067]) et l'AFF Rhône-Alpes (décembre 2014). C'est aussi dans cette logique que nous avons demandé à un professionnel, reconnu et respecté, de participer à notre jury de thèse.

6 Apports de notre recherche

Notre recherche apporte des avancées en gestion, mais également des avancées théoriques et méthodologiques.

6.1 Apports en gestion

L'élaboration et la validation de construits (les 3 Cycles de la construction d'un accord mécène, la Chaine de dons contre légitimité, l'<épreuve> de la Cité du don, le capital d'engagement, etc.) rendant compte de l'élaboration d'un accord entre mécènes et bénéficiaires du mécénat conduit à plusieurs **outils concrets** utilisables pour la gestion des organisations.

Ces outils permettent : 1/ de faciliter la construction d'accords entre organisations mécènes et OIG, (identifier les modes d'engagement, maximiser le retombées, rapprocher les acteurs) ; 2/ de développer des outils utilisables dans les domaines concernés par l'engagement dans une action en faveur d'une « cause » (Marketing, RH, politiques publiques).

Construire l'accord

Pour élaborer un accord **bien ajusté,** nos analyses suggèrent de distinguer la frontière qui sépare la pratique mécène des autres pratiques qui lui sont associées[1068]. Pour **maximiser les retombées** de l'accord, il faut que les acteurs et les dispositifs qui participent à son élaboration lui confèrent le maximum de valeur. Enfin pour que l'accord soit **durable**, il faut faciliter le rapprochement des deux mondes auxquels appartiennent les acteurs.

Distinguer la frontière qui sépare les pratiques permet de savoir ce que ces organisations peuvent **demander et attendre** d'un accord. Pour caractériser un accord, les OIG comme les organisations mécènes doivent identifier la **nature** de l'accord (accord mécène, ou pas), la part de la « **relation**

[1067] Voir la présentation de mes conférences en ligne : http://iffresblog.com/2013/04/09/matinale-iffres-du-27-mars-passionnante-et-tres-intructive-bastien-roux-directeur-ligue-francaise-contre-la-sclerose-en-plaques/
http://iffresblog.com/2014/05/26/comment-solliciter-les-mecenes-et-maximiser-les-retombees-dun-accord-matinale-iffres-a-montpellier-26-juin/

[1068] L'échange « non monétaire » entre organisations (mécénat) est en effet apparu comme susceptible d'être confondu avec les échanges « non marchands » (subventions) ou « marchands » (sponsoring, notamment). D'abord, peut-être, parce ces 3 formes d'échange coexistent dans les OIG qui, rappelons-le, fonctionnent sur une économie plurielle ; parce qu'elles utilisent des « codes » communs ; mais aussi enfin parce que les OIG et les organisations mécènes « jouent » sur les frontières entre ces pratiques pour maximiser les retours des accords qui sont élaborés.

partenariale » qu'il incorpore, enfin l'éventuelle présence de « **forces marchandes** ». Pour cela, nos recherches suggèrent plusieurs éléments d'appréciations :

- 9 principes (p. 17) permettant de caractériser un « véritable » don par des critères factuels et donc applicables à toutes les situations ;
- La mise en perspectives de 3 Cités proposant des modes de coordination pour juger de la légitimité des liens (cf. p. 125) ;
- La caractérisation des avantages attendus par les mécènes et les raisons qui les poussent à tenter d'optimiser les retours espérés de leur engagement ;
- La description des forces conduisant aux mélanges des genres entre pratiques « engagées » (jugées par l'<épreuve> de la Cité du don) et les pratiques marchandes,
- L'identification des sanctions qui sont associées au dépassement des frontières (*washing, charity business*).

Pour **maximiser les retombées d'un accord** de mécénat nos analyses suggèrent **:**

- **Pour l'OIG,** de 1/ démontrer l'engagement physique des personnes dont l'OIG bénéficie pour illustrer la hauteur de son capital d'engagement et donc sa valeur pour les organisations mécènes ; 2/ garder à distance les pratiques marchandes pour maximiser son capital d'altérité ; 3/ faire appel à des compétences professionnelles pour maximiser la valeur ajoutée de son processus de sollicitation.
- **Pour l'organisation mécène**, de 1/ choisir les OIG avec le plus important capital d'engagement afin de pouvoir diffuser au plus grand nombre les retours de l'<épreuve> ; 2/ séparer strictement l'engagement dans le mécénat des autres formes d'engagement moins élevées (sponsoring, partenariats, ..), privilégier la valorisation de son engagement via la communication de l'OIG (plutôt que par celle de l'organisation mécène) et susciter les contreparties supplémentaires discrétionnaires de l'OIG (plutôt que rechercher un maximum de contreparties directes) ; 3/ accompagner l'OIG pour qu'elle se structure afin d'être en capacité d'apporter à l'ensemble de ses donateurs (et notamment de ses mécènes) les preuves de l'utilité d'intérêt général dont ceux-ci ont besoin pour justifier leur générosité.

Nos recherches apportent également plusieurs éléments permettant de **rapprocher les acteurs** par une approche pragmatique et opérationnelle (« décomplexée ») des différents éléments mobilisés dans une opération de collecte de fonds. Cette approche est, selon nous, susceptible de rassurer les organisations mécènes et les OIG et de leur permettre, en développant des compétences de « passeur », de dépasser les freins qui limitent l'engagement des acteurs dans une relation de mécénat. Ainsi :

- L'accord est un « arrangement », ce qui implique que la **convention de mécénat** n'est pas un véritable « accord » (correspondant en général à un contrat avec des obligations contractuelles), mais un engagement réciproque dans le cadre un **rapprochement** entre les deux acteurs. Il doit respecter les principes supérieurs communs qui coordonnent les deux Mondes (Monde marchand ou industriel par exemple pour une entreprise, et Monde civique, Inspiré ou du lien par exemple pour une OIG).
- L'identification d'une différence de perception des contreparties selon la position des acteurs (p. 239) ;

- Notre définition du don **intègre la notion d'intérêt** et lui reconnait une place, tout en montrant que, dans le don, la divulgation de cet intérêt prête au jugement. Cette définition permettra aux entreprises de proposer **un mode d'échange adapté** à leurs attentes et **d'optimiser les retombées** attendues de leur soutien.
- La différenciation des contreparties en 6 types différents (p. 235) permettra aux OIG de **distinguer finement les retours** symboliques accordés aux organisations mécènes en échange de leur soutien, afin de mieux gérer leur ***stewardship***.
- Notre description en 8 étapes du processus de collecte de fonds intègre une phase de marketing[1069] stratégique et une phase de définition d'un marketing mix. Ces deux phases permettent de ré-équilibrer l'approche marketing de l'OIG en permettant **d'identifier au cœur de la réflexion stratégique sur le développement l'OIG, les « financeurs »** qui sont trop souvent, à notre avis, les « impensés » de l'activité de l'OIG[1070]. Ces deux phases, qui correspondent au langage de l'entreprise, sont par ailleurs susceptibles de **faciliter une co-construction** de l'accord et de bénéficier de l'accompagnement de l'organisation mécène.

Ces outils et propositions (leviers d'action, etc.) peuvent être très probablement généralisés à l'approche des **grands donateurs** (hors legs et donations), compte tenus des mécanismes d'engagement proches et de l'engagement souvent conjoint des individus et des entreprises (dirigeants d'entreprises, par exemple).

Développer des outils appliqués pour le fundraising

Nos recherches permettent également de concevoir de nouveaux outils pour le marketing, les RH ou les politiques publiques en soutien de la générosité.

Dans le domaine du **marketing relationnel** appliqué au fundraising, nos recherches apportent une palette opérationnelle de termes faisant référence à 9 Cités, permettant d'identifier des Mondes de références des individus. Cette identification devrait permettre à des professionnels entrainés d'identifier à quels Mondes se réfèrent leurs interlocuteurs et donc de distinguer les dispositifs attendus pour fonder un accord. Dans le domaine du marketing **direct** appliqué au fundraising, nous apportons une première étude statistique sur les Cités mobilisées dans les 8 étapes importantes de la construction d'un accord mécène. Ces données pourront servir à élaborer des documents de marketing direct à destination des entreprises. Du point de vue du marketing **stratégique** appliqué au fundraising, nos recherches ont mis en évidence que, dans le mécénat, les pratiques sont liées aux domaines d'activité (environnement, culture, etc.). En pointant ces différences entre domaines d'activité et en les reliant à des profils types d'engagement (clusters H1 à H5), nous apportons la possibilité de différencier les stratégies marketing de sollicitation de l'engagement selon les domaines d'activité. Plus généralement, la compréhension des tenants et aboutissants de la construction d'un accord mécène est un outil essentiel à tous les professionnels qui travaillent sur l'engagement, il pourra être utilisé en **marketing de l'engagement** et en **marketing social.**

[1069] Le mot « marketing » n'est pas (ou peu) utilisé dans les OIG, car il est « connoté par le marketing de la relation client ». Pourtant le marketing est un outil reconnu et largement utilisé de nos jours pour construire des relations sur le long terme avec les parties prenantes (Morgan et Hunt, 1994 ; Vargo et Lusch, 2004)

[1070] En tant qu'intermédiaire entre l'intérêt général et l'engagement financier des personnes et des organisations, l'OIG a deux cibles : les bénéficiaires et les financeurs. (cf. note 708, p. 216). Nous avons vu que le fundraising suit une démarche marketing utilisant essentiellement une approche « par la valeur » et une approche de type « marketing relationnel ».

Pour la gestion des **ressources humaines**, la mise en évidence de l'importance du **rôle de passeur** et l'existence de profils types d'engagement spécifiques (en phase avec les domaines d'activités) sera utile pour améliorer la définition des **profils de poste pour le recrutement** des fundraisers dans les grandes OIG (ONG, collectivités, etc.) et pour aider à **choisir les bénévoles** qui seront amenés à solliciter les entreprises mécènes. Nous avons enfin montré la faisabilité d'un outil graphique « en cible » (cf. Figure 103 p. 349) permettant de caractériser, mesurer et représenter graphiquement les individus selon le **profil type d'engagement** auquel ils se réfèrent dans l'action. Un tel outil (qui reste à développer) pourrait avoir des applications dans les RH en général, par exemple pour des orientations, des sélections, dans le cadre d'un coaching, etc.

Au niveau de la **politique publique d'encouragement du mécénat**, nos recherches ouvrent des pistes d'action. Ainsi, la logique de **chaine de valeur,** que nous avons décrite, suggère que l'Etat peut intervenir pour soutenir le développement des ressources privées des OIG, et en même temps, développer les avantages perçus en retour de l'engagement des organisations mécènes.

Cette politique publique en soutien de la « chaine de valeur » dont profitent les OIG et les organisations mécène, permettrait **d'augmenter le capital d'altérité** (et donc le capital d'engagement) des OIG. Elle permettrait de donner à tous les projets, et pas seulement au plus « compétitifs »(marc) (comme c'est de plus en plus souvent le cas aujourd'hui), la possibilité d'être soutenus par les entreprises. Pour les OIG, elle permettrait de diminuer la « rhétorique de l'urgence » (Ruysschaert, 2013). En valorisant le don clairement désintéressé, sans décourager les contrats marchands, elle permettrait aux organisations qui souhaitent (dé)montrer l'authenticité de leur engagement aux côtés des OIG, de se distinguer de leurs concurrents (qui adoptent une attitude de « passager clandestin » en suggérant un soutien plutôt qu'en s'engageant réellement).

Compte tenu de la maturité de la plupart des OIG françaises, nous pensons que c'est avant tout un **encadrement** dont l'écologie du mécénat en France aurait besoin pour l'instant (pour les 10 ans à venir ?), en attendant que les OIG soient suffisamment matures pour envisager la « libéralisation » attendue par les tenants d'une philanthropie favorisant le partenariat « gagnant-gagnant » avec les mécènes, sur un modèle « à l'américaine » (« courant partenarial », voire « courant *venture philanthropy* »).

Quatre types d'outils pourraient ainsi être mis en œuvre afin de :

1. Renforcer la **justification** des dépenses pour la générosité (par exemple, en menant des études macro-économiques du type 1€ donné, génère X € pour l'intérêt général).
2. Soutenir les dispositifs de **légitimation** des accords mécènes, (encadrement des labels et des certifications qui légitiment le don pour éviter une dérive marchande, soutien à l'émergence de normes fiables, contrôlables et contrôlées de type ISO, promotion d'un vocabulaire normalisé adapté aux usages français)
3. **Encadrer les pratiques** afin arrêter le brouillage des frontières qui profite (parfois) à la communication des mécènes mais entame (souvent) la confiance du public envers les OIG. Ainsi, la valorisation d'actifs, le produit-partage, etc. devraient être qualifiés de « *cause-related marketing*»[1071] afin de les distinguer clairement du « mécénat » (sur le modèle de ce qui existe dans la presse avec les « publi-reportages »). Il faudrait également que soit clarifié le rôle du

[1071] Ou « *cause marketing* »que l'on peut traduire par marketing associé à un cause.

« parrain », (qui n'est pas un mécène mais un partenaire engagé dans une relation marchande avec l'OIG) afin que, lorsqu'une organisation est mécène, elle soit reconnue et valorisée comme telle.

4. **Suivre des dérives** (ce qui nécessite une identification et une **qualification** de celles-ci, cf. point ci-dessus) mais aussi peut être une valorisation de la détection de celles-ci (« donneurs d'alerte »). Nous pensons que l'Etat, à travers ses services fiscaux, pourrait requalifier les actions des organisations mécènes qui s'éloignent du mécénat (en dépassant un certain niveau de communication par exemple[1072]) afin d 'éviter que ce soit le jugement public qui soit amené à sanctionner l'<épreuve>, ce qui est susceptible de décrédibiliser les pratiques de l'ensemble des mécènes.

6.2 Apports théoriques

D'un point de vue théorique, notre recherche apporte 1/ une contribution sur le fonctionnement du don, pris comme outil de diffusion de valeurs ; 2/ la mise en évidence d'une nouvelle écologie du mécénat en France ; 3/ des éléments permettant d'enrichir la théorie des Economies de la grandeur et d'étayer sa validité tant externe qu'interne sur le terrain du mécénat ; 4/ un éclaircissement sur les représentations négatives du marketing direct appliqué à la collecte de fonds.

Un éclairage complémentaire sur le don

Le don est un phénomène social **difficilement appréhendable** car parfaitement intégré dans nos habitus[1073]. Le **mécénat permet d'apporter un éclairage** sur le don. Ainsi, plus que les autres formes de don, le don entre organisations fait en effet l'objet d'un important effort de **rationalisation** de la part des organisations. En cela, il nous a permis d'étudier des aspects difficilement accessibles du don (tabou, jugements publics, partage de valeurs, acquisition de capital, production de valeurs, relation partenariale).

Notre revue de la littérature nous a enfin donné l'occasion de croiser des recherches en gestion, sociologie et philosophie politique. De cette confrontation est née l'intuition d'un possible usage du don comme outil de diffusion de valeur (cf. p. 24). Lors de notre étude de la littérature sur le **don**, nous avons abordé le don sous l'angle du **désir** et du p**artage** de **valeurs**. Nous avions également constaté que les **sources d'indignation,** qui donnent aujourd'hui l'énergie nécessaire au changement de la Société, correspondaient aux grands axes d'engagement observés dans la philanthropie (p. 35). Ces éléments nous avaient conduits à approcher le don à travers l'établissement d'une **proximité identitaire autour de valeurs** (p. 37) partagées[1074], et *in fine* à envisager le don comme un « **outil » de diffusion de valeurs** (soft power) permettant **d'engager autrui en s'engageant soi-même**. Nous avions enfin pointé, qu'en France, cette pratique était soumise au jugement public (p. 45) et à l'injonction de rester « discret » et surtout « désintéressé ».

L'étude du **mécénat** a mis en évidence 1/ des profils types d'engagements correspondant aux grands secteurs d'activité de la philanthropie ; 2/ l'existence de recommandations entre les personnes

[1072] Mais pas de sanction pour les OIG, qui elles, devraient communiquer plus pour le compte des mécènes.

[1073] Le don engage les fonctionnements sociaux dans leur totalité. En tant que tel, le don ne peut être étudié que dans le système tout entier et en retour donner à voir tout le système.

[1074] Correspondant aussi bien à la réalisation commune d'un projet concret, qu'au partage d'une vision ou d'un ensemble de valeurs communes.

appartenant à un même profil type ; 3/ un mécanisme d'<épreuve> qui permet (au terme d'un processus de traduction et de dévoilement) de se voir **reconnaitre des valeurs** qui permettront d'affirmer une personnalité nécessaire à l'établissement de liens durables avec ses parties prenantes. Nos recherches ont par ailleurs montré que **l'authenticité** du don entre organisations était particulièrement surveillée par le jugement public et qu'elle était associée au **désintéressement** et à **l'intentionnalité** du geste. Nous avons montré que ce **jugement public,** exercé par le biais de l' « <épreuve> de la Cité du don », garantissait l'attribution d'une sanction « méritée » évitant le **détournement** du don au bénéfice d'intérêts marchands.

Ce parallèle entre don et mécénat semble appuyer notre approche considérant le don comme un outil de diffusion de valeurs. Les mécanismes mis en évidence entre les organisations suggèrent que la société (les « gens ») exerce un contrôle vigilant permettant de délégitimer l'usage du don lorsqu'il celui-ci est manipulé en vue d'un bénéfice privé. Dès lors, il nous semble que le « **tabou de l'intérêt** » (p. 17) pourrait, chez les particuliers, avoir cette fonction d'encadrement, en évitant à cet « outil » d'être manipulé au profit d'un intérêt lié aux entours du donateur (régime du familier), ou à ses intérêts marchands (régime d'engagement en plan). Ainsi, le tabou de l'intérêt serait une convention sociale tacite entre les humains permettant de garder au don l'authenticité qui permet à chacun de dévoiler et partager des valeurs (et d'accumuler ainsi un capital social précieux pour initier, développer ou participer à des communautés d'intérêt) sans risquer de voir requalifier son geste en acte intéressé.

L'écologie du mécénat aujourd'hui en France

Outre ces apports sur le don en général, l'étude du mécénat entre organisations nous a donné l'occasion de pointer la mise en place, en France, d'un **nouveau paradigme autour de la relation entre intérêt général et Etat-providence**[1075].

Ces 10 dernières années, **l'intérêt général** s'est imposé comme une notion centrale en France. Dans ce domaine, l'Etat-providence est passé d'une position de tutelle, à une position de « **tiers obligatoire** ». Ce nouveau contexte nous a amené à définir plus précisément les nouveaux contours d'une relation mettant en prise directe l'intérêt général avec la générosité des particuliers et des entreprises. Ce nouveau paradigme, que certains interprètent comme un « désengagement de l'Etat », nous semble au contraire correspondre à la montée en France d'une vision plus « mature » du mécénat d'entreprise.

Au final, c'est **une nouvelle période clé du mécénat** qui semble se dessiner (p. 388). Ce nouveau contexte du mécénat en France semble s'être peu à peu mis en place depuis 20 ans, avec une inflexion il y a moins de 10 ans aux alentours de 2003 (Loi Aillagon, entre autres).

Afin de rendre compte de cette **nouvelle écologie** du mécénat en France, nous avons dû définir les « **organisations d'intérêt général** » (OIG, cf. p. 57), afin de pallier à l'imprécision (sur la question des frontières entre monde marchand et non marchand, notamment) des notions de tiers secteur, de secteur associatif ou d'Organisations Sans But Lucratif (OSBL). Nous pensons que cette nouvelle segmentation, proche de celle de *Non-Profit* utilisée dans les pays anglo-saxons, sera féconde pour élaborer des comparaisons internationales avec le système français.

[1075] Une communication détaillée a été réalisée sur ce thème à l'occasion du 25ème congrès de l'AGRH : cf. Vermes, 2014b

Les acteurs du mécénat (organisations et personnes physiques) sont apparus très étroitement liés et même intriqués dans des liens (turn-over, pluriactivités) qu'il fallait dénouer. Pour pouvoir étudier ce champ, plusieurs typologies ont dû être développées. Ainsi, les **activités des professionnels** de la générosité ont été segmentées en 4 catégories (collecteurs, accompagnateurs, donateurs et observateurs, cf. p. 195) ; les **structures** impliquées dans la philanthropie et le mécénat d'entreprise ont été segmentées en 8 groupes permettant de lever les ambiguïtés sur l'activité de certaines d'entre-elles (p. 279) ; et une segmentation de leurs **domaines d'activités** a été proposée (p. 280). Les AFC que nous avons menées ont montré que ces typologies étaient cohérentes et non redondantes.

En vis-à-vis de la définition des OIG, nous avons été amenés à proposer une définition des « **organisations mécènes »** (p. 164) qui permettent de prendre en considération toutes les situations dans lesquelles une organisation (publique ou privée, marchande ou non marchande, etc.) se retrouve en situation de soutenir une OIG par un don. Cette définition, qui devait **dépasser** le strict cadre des statuts juridiques, s'est attachée aux notions de « **liberté** » et d'« **intérêt** » (qui sont apparues comme caractéristiques de la générosité des entreprises) et à la **temporalité** de l'organisation qui se positionne comme mécène. Cette définition **dynamique** correspond à l'approche d'une « sociologie pragmatique de l'action » que nous avons retenue comme fil directeur.

L'engagement de ces organisations mécènes a été caractérisé sous la forme de 2 **« postures d'engagement »** (qualifiées de « traditionnel » ou « responsable », cf. p. 64) qui ont pu être mises en parallèle avec les fondamentaux identifiés pour le don entre individus (création de liens et diffusion de valeurs). Nous avons également pu identifier 2 grandes voies permettant de valoriser la générosité des organisations mécènes : 1/ des opérations de **partenariats mixtes** (ou *cause-related marketing,* p. 76), et 2/ des stratégies visant la **maximisation des retombées** de l'accord mécène (p. 77) : communication « aval » sur les actions soutenues, démarche « amont » de mécénat « stratégique », et stratégie d'objectivation de la valeur.

L'étude du terrain a permis de caractériser les pratiques de mécénat **qui bénéficient à des particuliers** (p. 157) et de montrer que certaines pouvaient être assimilées au cadre général du mécénat que nous étudions (mécénat de doctorat, mécénat de faveur des monuments historiques privés) tandis que d'autres (mécénat direct en faveur des artistes et interprètes) répondaient à des mécanismes non traités ici.

A travers notre pré-étude du terrain, de **nombreux dispositifs** attachés au mécénat ont aussi été identifiés et décrits dans leur contexte français : outils utilisés en marketing relationnel et en marketing direct, cycle de sollicitation, argumentaire, échelle des dons, pyramide des dons, canaux de communications, dispositifs d'intermédiation et de paiement (y compris les plateformes de *crowdfunding*), Rescrits, Reconnaissance d'utilité publique, Chartes de déontologie, convention mécénat. **Six types de contreparties** (p. 235) ont été caractérisés : contreparties « fiscales », « minimales », « directes », « indirectes », « supplémentaires » discrétionnaires, « tierces », et reliés à deux voies d'échange possibles au sein d'un accord mécène : Une « **relation partenariale »** et une « **relation de don »** (p. 243).

Enfin les entretiens avec les experts ont permis d'identifier plusieurs critères permettant de distinguer en France les pratiques du mécénat de celle du **sponsoring** et d'autres pratiques engagées (p. 381 et suivantes).

L'ensemble de ces éléments est à replacer dans un contexte français, dans lequel les « gens » jugent les actions mécènes en faisant référence préférentiellement à la grammaire de la **Cité du don**. Cela confirme la place importante accordée au désintéressement et à la recherche d'authenticité relevée dans les travaux de comparaisons internationales (p. 43 et suivantes). Il reste cependant que plusieurs approches du mécénat s'opposent notamment sur la **place accordée au projet et à la communication**. Ainsi, en deçà de la Cité du don, la **Cité de l'opinion** semble particulièrement segmentante pour différencier la façon dont les individus jugent une situation mécène.

Ces éléments (nouveau paradigme, définitions, typologies, descriptions, Cités) constituent une **base solide,** et désormais éprouvée, pour entreprendre de futures recherches dans le domaine du mécénat et, plus généralement, de la philanthropie. Au-delà, nous pensons qu'ils seront également utiles pour poser le cadre de recherches sur l'engagement des organisations en faveur de l'intérêt général et sur la responsabilité sociale des entreprises.

L'usage des Economies de la grandeur pour étudier des mécanismes d'un accord

Pour étudier la construction d'un accord de mécénat, nous nous sommes inscrite dans le cadre de la sociologie critique, de la sociologie pragmatique de l'action, et avons mobilisé les **Economies de la grandeur** (Boltanski et Thévenot, 1991), renommées ici pour plus de clarté « Théorie de la Justification ». Cette approche avait pour objectif d'identifier les situations de mécénat les plus légitimes, c'est dire jugées « justes » par les acteurs eux-mêmes, c'est-à-dire selon les observations d'experts de ce domaine, ce dont une description externe ne pouvait rendre compte.

Au niveau théorique, nous avons ainsi pu montrer que la **sociologie de l'action** était une approche fructueuse pour mettre en évidence les mécanismes en jeu dans la construction d'un accord entre organisations mécènes et OIG. L'utilisation de la grille d'analyse de la Théorie de la Justification nous a notamment permis d'utiliser la **Grammaire** (<principe supérieur commun>, <épreuve>, <objets>, <évidence>, etc.) des Cités pour identifier les différents modes de coordinations (Cités du don, marchande, de l'opinion, …) utilisés sur le **terrain du mécénat**.

L'opérationnalisation de la Théorie de la Justification dans le champ du mécénat nous a amené à proposer **deux nouvelles Cités** afin de bénéficier du jeu de Cités **le plus complet possible** pour étudier les situations du terrain. En effet, il nous a semblé qu'aucune des 7 Cités proposées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) ne permettait de rendre compte des jugements concernant l'importance du mécénat pour établir des **liens forts et durables** et pour aider l'OIG à se **développer**. Or ces 2 éléments étaient apparus très importants dans notre revue de la littérature.

La « **Cité du don »,** organisant le **Monde du lien** (p. 116 et suivantes), a été élaborée à partir de la mise en perspective de « situations troubles » attribuées principalement à la Cité par projet. Nous avons positionné cette Cité aux côtés de la Cité marchande et de la Cité par projet pour caractériser la **valeur d'un lien** (p. 124 et Figure 21, p. 125)[1076]. Son opérationnalisation sur le terrain du mécénat nous a permis d'en révéler la place centrale, d'en affiner la **description** (p. 408), de décrire le mécanisme de

[1076] Cette proposition est étayée par le fonctionnement de l'<épreuve> de la Cité du don, puisque celle-ci sanctionne négativement le recours à l'*intérêt* (<évidence> de la Cité marchande) qui brise la « chaine » de don contre légitimité, c'est-à-dire le *lien* durable (Cité du don) qui lie les donateurs (et plus généralement les personnes qui s'engagent) à la cause soutenue.

son **<épreuve>** (p. 394 et p. 397), et de caractériser les **sanctions** de celle-ci (*washing* p. 401 et *charity business* p. 400).

La « **Cité de la vie** » (p. 125 et suivantes) a été élaborée à partir des Cités non abouties (Cité hygiénique et Cité de la puissance : cf. Boltanski et Thévenot, 1991) afin de proposer un mode de coordination plus universel. Nous l'avons positionné aux cotés de la Cité marchande et de la Cité industrielle pour approcher les modes de **coordination économique** (p. 135). Nous n'avons cependant **pas pu valider sa grammaire propre**, compte tenu de la place quasi exclusive prise par la Cité du don dans notre champ d'étude. Une étude plus spécifique du champ du développement des entreprises permettrait, nous en faisons l'hypothèse, de préciser si la grammaire que nous avons proposée pour cette Cité est bien conforme aux observations du terrain et de faire les **éventuelles modifications et adaptations** nécessaires. Nous avons néanmoins montré que la **Cité de la vie**, comme la **Cité du don**, était indépendante des autres Cités et qu'elle ap**portait également bien un mode de justification supplémentaire** aux personnes interrogées.

Ainsi, en opérationnalisant la théorie de Economies de la Grandeur sur un nouveau terrain de recherche, et en amenant de éléments étayant l'existence de 2 nouvelles Cités, il nous semble que nous avons contribué étayer une part de la **validité externe** de cette théorie de l'action.

Par ailleurs, nous avons pu illustrer l'articulation entre régime public (jugements publics), régime en plan (motivation à l'origine / *a posteriori*) et le régime du familier (engagement physique des personnes) et contribuer ainsi aux réflexions de Cefaï (2009) pour qui il existe un « ballet » entre motifs d'engagement. Néanmoins dans le cas du mécénat, probablement parce qu'on y parle d'organisations s'engageant à travers l'élaboration d'un accord, nos analyses suggèrent plus un enchainement (sous forme d'une chaine de valeur) que la simultanéité évoquée par Cefaï (cf. p. 96).

La perception négative des outils de marketing direct

Au cours de notre thèse, nous avons, de nombreuses fois, mobilisé le travail de Sylvain Lefèvre. Cet auteur a travaillé sur la per**ception négative du marketing direct dans les ONG** (OIG AGP). C'est à la réflexion, après coup, que nous nous sommes rendu compte que son travail apportait un bel éclairage sur les mécanismes de jugement que nous avons cherché à décrire.

Selon Lefèvre, la « fragile légitimation », « jamais définitive », du recours aux techniques de marketing direct repose sur 3 piliers : 1/ un discours de « **justification** des pratiques de collecte » (mise en avant de la déontologie notamment), 2/ des « agents doubles » doués de diglossie (nos « **passeurs** »), 3/ un « **réenchantement** » des outils du marketing direct sur un mode engagé. (Lefèvre, 2011, p. 7-8). Abordons ces 3 points (notés (1), (2) et (3)).

Selon le chercheur, la légitimation des pratiques de marketing direct par les OIG, les collecteurs et les accompagnateurs, passerait par un discours de « **justification** (1) et une mise en avant de la déontologie des pratiques de collecte », « portée à l'externe, vers les donateurs, pour assurer la confiance, nécessaire au don ». Nous **confirmons** ce point et **l'étendons à toutes les pratiques de sollicitation de ressources privées** (et notamment aux pratiques les plus emblématiques : celles de marketing direct pour les OIG AGP et de mécénat pour les OIG en général). En effet, comme Sylvain Lefèvre, nous avons observé un discours mettant en avant le « caractère militant » des OIG, notamment par « la mise en scène du collectif sur le mode de la grande famille » (ce qui correspond à

notre **« capital d'engagement** ») et « par le jeu de distinction avec les entreprises privées ou entre ONG » (ce qui correspond à notre « **capital d'altérité ») (**Lefèvre, 2011b, p. 7-8)[1077].

Nous avons comme Lefèvre mis en évidence l'importance des « **passeurs** » (2) dont nous avons **confirmé** le profil d'« agents doubles » (2011, p. 7-8) c'est-à-dire d'individus possédant « des dispositions rares et habituellement mises **en opposition** dans l'espace social » (école de commerce *vs* parcours militant marqué par des « socialisations familiales précoces » ou des « chemins de traverse » personnels), et « tirant souvent leurs compétences du **secteur commercial**, mais bâtissant leur carrière au sein des ONG à distance d'une logique marchande ». Selon nous cette double compétence n'est **pas seulement un dispositif nécessaire à la légitimation** des pratiques de marketing direct « industrialisé » (cf. p. 181). Nous l'avons en effet retrouvée dans toutes les OIG, même celles ne pratiquant pas cette approche marketing. Nous avons montré que ces passeurs sont **au cœur** d'un processus beaucoup plus **fondamental** consistant à servir d'**intermédiaire** entre 2 mondes qui n'ont, non seulement, rien en commun, mais en plus, qui s'opposent sur la valeur du « désintéressement ». Ainsi, selon nous, les passeurs sont les **traducteurs du « système de valeurs »** de l'OIG vers celui du monde marchand, et du système de valeurs du monde marchand vers celui des OIG. Ils permettent de **créer des arrangements** (au sens de Boltanski et Thévenot) qui **respectent la différence** entre les mondes (cf. aussi notre notion de « capital d'altérité »). Ainsi, à travers le mécanisme de l'<épreuve>, les passeurs permettent de **traduire les valeurs de l'organisation** qui souhaite s'engager en faveur de l'intérêt général dans un « équivalent public » (p. 392), qui puisse être proposé au jugement du public.

Le troisième « pilier » permettant, selon Sylvain Lefèvre, de légitimer au sein des ONG le recours au marketing direct serait une opération de « réenchantement » (3) permettant la « réappropriation » des « instruments managériaux », en les présentant, au-delà de leur dimension lucrative, comme un moyen de **toucher les individus** sollicités, de les sensibiliser [...] en exposant la manière dont chaque particulier peut contribuer » à la cause (Lefèvre, 2011b, p. 7-8). Nous avons vu que cette volonté de « toucher » les individus était une volonté partagée par toutes les OIG, même par celles n'utilisant pas le marketing direct, y compris celles n'ayant pas recours à la sollicitation de ressources privées (comme la plupart des OIG publiques, qui tirent leurs ressources de la redistribution, à travers l'attribution de dotations). Nos analyses suggèrent que ce « réenchantement » n'est pas un objectif en soi visant à légitimer le recours à des instruments managériaux : il serait plutôt la conséquence d'un **processus plus fondamental** visant le développement d'un capital d'engagement élevé. En effet, plus la base des « usagers »[1078], des donateurs, des bénévoles, sympathisants, (etc.) est importante (plus leur *hau* est présent, pourrait-on dire), plus le **capital d'engagement** de l'OIG est élevé[1079], plus il contribue à la force de la « chaine de dons contre légitimité » qui assoit la légitimité de l'OIG. Ainsi, nous pensons qu'un fort capital d'engagement permet de **relativiser** l'usage d'outils associés symboliquement au monde marchand. Ce n'est donc pas tant l'outil que le *ratio* (donc un pourcentage) entre les montants

[1077] Sylvain Lefèvre fait remarquer que ce sont les ONG humanitaires françaises qui ont été les premières à utiliser le marketing direct et qu'elles « se positionnent souvent en opposition aux grandes organisations caritatives anglo-saxonnes, et revendiquent leur caractère davantage « militant » (Lefèvre 2011b p. 7-8). Cela indiquerait que le « capital d'engagement » (qui correspond au « caractère militant »), serait peut-être plus central encore dans des OIG n'utilisant pas le marketing direct sous sa forme industrielle, ce qui est le cas de 99,9% des OIG françaises.

[1078] Sur cette notion voir note 606.

[1079] Ce capital d'engagement permettra en particulier, par un effet de rétroaction, d'attirer de nouveaux usagers, des sympathisants et des bénévoles, de s'attacher l'engagement d'ambassadeurs, d'obtenir (par effet de levier) des subventions publiques, ainsi que davantage de dons de particuliers (y compris legs et donations), de mécénat d'entreprise, etc.

collectés et le coût de la collecte, qui est évalué : plus la pyramide des dons est importante, plus les outils marchands pourront être utilisés.

In fine, selon notre analyse, le « **sale boulot** de la manipulation de l'argent dans un univers militant » décrit par Sylvain Lefèvre serait, en fait, avant tout, lié à **l'usage de la Cité du don pour juger les OIG** et les situations de don qui y prennent place (le mécénat, la générosité des particuliers, le bénévolat) et qui en légitiment la valeur (cf. capital d'engagement et chaine de dons contre légitimité). Or, le passage de l'<épreuve> de la Cité du don induirait une nécessité pour tous les parties prenantes de l'OIG de **se détacher des modes de fonctionnement marchand**. C'est ainsi, par exemple, que l'emploi de « recruteur » (les personnes qui sollicitent les passants dans le *street marketing)* serait vécu sur un « **mode militant** » alors qu'il s'agit d'individus « employés par un prestataire privé et n'ayant […] qu'un lien ténu à la cause ou à l'ONG défendu ». De même, il nous semble que la **contestation** par certains collecteurs et accompagnateurs du fait que « le marketing direct,[…] oppos[e] une logique du don à une relation marchande » (Lefèvre, 2011b, p. 8) correspond, selon nous, au **rejet d'une situation frayée** avec le monde marchand.

6.3 Apports méthodologiques

Nous avons utilisé la Théorie de la Justification pour étudier **comment** des individus, experts dans le domaine de la sollicitation de la générosité, jugeaient la justesse d'une situation mécène. D'un point de vue **méthodologique**, nos apports liée cette théorie consistent en 2 points :

1. Nous avons montré qu'il **é**tait possible **d'opérationnaliser** la Théorie de la Justification sur le terrain du mécénat par **l'élaboration de situations** faisant référence à un **corpus de termes spécifiques à chaque Cité**. Il nous a été possible de **présenter ces situations sous forme de jeux de rôle** via un **questionnaire auto-administré** dans lequel il est demandé à un expert de juger de la légitimité d'une action à laquelle il est invité à se référer.
2. Nous avons par ailleurs montré qu'il était possible, à partir des données récoltées par ces jeux de rôle, d'identifier dans une situation les **Cités les plus plébiscitées** par les individus (par un codage spécifique, suivi d'un simple tri à plat), et d'identifier des **groupes** d'individus partageant un **jugement commun d'une même situation (**par Classification Ascendante Hiérarchique ou « CAH » et par ACP).

A l'occasion du recrutement de nos experts par **générateur de noms « boule de neige »** nous avons par ailleurs montré qu'il était possible, dans le champ du mécénat, de caractériser par **auto-évaluation,** l'expertise des individus recrutés par ce moyen. L'analyse du réseau constitué suggère que l'utilisation d'un générateur de type boule de neige dans un domaine est **sensible aux modes d'engagement** des individus. Ceux-ci pourraient ainsi recommander de préférence des individus ayant des modes de jugements proches d'eux.

7 Limites de la recherche

Nous avons identifié plusieurs limites à nos recherches.

La mise au point des **jeux de rôles** a mis en évidence quelques points importants qui auraient pu être mieux construits. L'exploitation de nos résultats de recherche a été limitée par le choix des termes constituant les propositions, et celui des dispositifs et des acteurs constituant les situations présentées dans les jeux de rôles. Ainsi les **termes choisis** auraient eu avantage à être plus **directement** évocateurs des 9 Cités qu'ils devaient représenter. Il nous semble que le choix des termes devrait faire l'objet

d'une **préenquête** auprès des individus du domaine concerné par la recherche. Nous avons également noté que le **choix du dispositif** principal de la situation pouvait influencer le choix des Cités. Ainsi, par exemple, une situation évoquant l'usage d'un « rapport » (un rapport sur l'utilisation des dons par exemple) oriente les réponses vers la proposition représentant la Cité industrielle. Enfin le **choix des acteurs** semble avoir une influence sur le régime d'engagement mobilisé par l'individu interrogé. Cela nous a paru surtout visible dans l'Etape 3 avec le choix d'un « ambassadeur » comme acteur de la situation. En effet les experts interrogés sont, nous l'avons vu, par « nature », tous plus ou moins ambassadeur d'au moins une cause. Ce choix d'acteur a semble-t-il orienté les experts vers une réponse de portée plus « intime » (correspondant au régime du familier) que pour les autres situations présentées, augmentant probablement ainsi de 10 points le plébiscite de la Cité du don dans cette situation. Aussi, pour de prochaines recherches utilisant la méthode développée ici, nous suggérons de prendre **un rôle plus extérieur** : en proposant par exemple le rôle d'un observateur « neutre » (le public, les « gens ») pour toutes les personnes interrogées ou, si ce n'est pas possible (car ils « sont » du côté des organisations acteurs de l'accord mécène), de prendre le rôle opposé à leur activité (par exemple, proposer le rôle de « mécène » aux collecteurs et accompagnateurs, et le rôle de « collecteur » aux mécènes). En conclusion, pour les jeux de rôle, nous pensons qu'une **situation plus lisible** pour tous (choix des termes), **plus pure** (exclusions des dispositifs frayés et des objets équivoques, comme dans le cas de la remise d'un « rapport »), et **plus neutre** (choix des acteurs) aurait permis d'obtenir des **résultats beaucoup plus tranchés dès les premières étapes** de l'analyse statistique (tri à plat et ACP). Des questions plus « travaillées » et notamment plus simples auraient par ailleurs facilité l'interprétation des clusters identifiés par CAH, nous évitant de nous appuyer sur les ACP pour cela.

Un plus grand **nombre d'individus** experts interrogés aurait permis d'obtenir un profil pour chaque domaine d'activité (culture, environnement, social,). En effet, des tests que nous avons menés (non présentés ici) semblent montrer que les **5 profils types d'engagement** se retrouvent **dans chacun des domaines** d'activité (en tout cas dans les domaines les mieux représentés dans notre échantillon), mais **dans des proportions différentes**. Nous ne disposions cependant pas assez d'individus (30 à 50 dans les principaux domaines) pour étudier la répartition des 5 profils types. Cela aurait peut-être été plus fructueux en limitant le clustering à 3 profils types (en nous contentant d'un clustering de niveau F) mais nous n'avons pas eu le temps de mener ces investigations. Nous suggérons donc à de futurs expérimentateurs qui souhaiteraient prolonger ces recherches de réaliser une centaine d'interviews auprès d'experts dans **un seul domaine** d'activité. Compte tenu de nos résultats issus des ACP, nous suggérons de choisir ce domaine d'activité parmi ceux de l'environnement, de la culture, des OIG AGP, de la santé, et de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'analyse des réseaux n'a **pas permis d'étudier les « cercles » de sociabilité** (cf. p. 345). En effet notre recrutement d'individus par générateur de noms boule de neige n'a pas été fait avec un nombre d'itérations identiques dans toute les directions. Nous n'avons donc pas pu identifier des zones d'influence des individus.

Des **jeux de rôle** plus travaillés et un **mode de recrutement** plus ciblé et mieux maitrisé sont donc les 2 points qui auraient pu être améliorés. Nous avons **contourné le premier point** en regroupant les données recueillies dans les 8 jeux de rôle pour une analyse par CAH puis ACP. Ces analyses ont permis de définir des profils types. Le second point nous a empêchés d'étudier la manière dont ces profits types s'organisent en réseaux. Nous avons cependant pu constater que les individus associés à certains

profils semblaient **se recommander préférentiellement** entre eux. Une analyse de réseau plus poussée permettrait, selon nous, de voir dans quelles mesures ces profils correspondent aux **courants de pensée** que nous avons observés lors de notre pré-étude de terrain, et où se situe aujourd'hui le **rapport de force** entre les **lobbies** liés au mécénat. Il nous semble en effet que le courant *venture philanthropists* et le courant partenarial, notamment, représentent des courants de pensée **nouveaux et influents,** aujourd'hui, en France, dans le champ du mécénat.

Compte tenu de la longueur de notre travail nous n'avons pas cité dans le texte les sources des observations faites lors notre pré-étude du terrain. Notre objectif, à ce stade de notre démonstration, était uniquement de rassembler les éléments descriptifs qui nous faisaient défaut, donc d'informations ayant une relativement faible valeur ajoutée pour nos recherches. Nous avons donc privilégié à l'étayage systématique et rigoureux (mais long), une vue d'ensemble, offrant une description complète et relativement synthétique de l'écologie du mécénat en France. En conséquence, les supports, lieux, situations et acteurs mobilisées ont été simplement listées *in extenso* en annexes. Nous demandons donc au lecteur de nous **faire confiance** quant aux observations rapportées et aux typologies proposées **dans cette pré-étude**. Il s'agit néanmoins de données bien connues des professionnels et il sera aisé aux chercheurs qui voudraient s'appuyer sur notre travail de vérifier auprès d'eux tel ou tel point particulier ou de valider la pertinence de tel ou tel typologie. Concernant des observations moins accessibles (cas de « disfonctionnements » notamment) nous avons à chaque fois illustré nos propos par les exemples très précis dont nous avions eu connaissance (par exemple, la note 834, p. 245) sans toutefois dévoiler le nom des institutions et des acteurs qui nous ont confié ces situations délicates sous couvert de confidentialité (par exemple lors de session de formations au CNFPT ou lors d'échanges informels entre professionnels).

Enfin, si la Cité du don apparait clairement comme le mode de coordination principal qui guide les individus amenés à juger la « justesse » d'une action mécène, notre recherche n'a par contre pas pu clairement mettre en évidence la place de la **Cité de la vie** sur notre terrain d'étude. Il semble que cette Cité ait pu être « cachée » derrière la Cité du don[1080]. Nous pensons néanmoins que, dans le contexte du mécénat, il s'agit d'un mode de coordination important mais secondaire par rapport à celui de la Cité du don.

[1080] Il semble que notre choix d'un découpage en 5 clusters ait été **trop détaillé**. Nous pensons qu'un découpage en 3 clusters aurait pu permettre de révéler la référence à cette Cité chez les tenants de la recherche d'un « impact » au mécénat (cluster F2, regroupant *grosso modo* les individus des clusters H2, H3 et H4).

Conclusion générale

Les travaux académiques sur la sollicitation de la générosité en France sont peu nombreux. Ils se sont essentiellement concentrés sur les dons des particuliers en direction des plus importantes ONG. Depuis 10 ans, le mécénat des entreprises est en fort développement en France. Les motivations des entreprises restent cependant difficiles à appréhender et à mobiliser. Pour donner aux organisations bénéficiaires du mécénat des moyens d'agir plus efficacement, nous avons mis de côté la question du « **pourquoi** les entreprises donnent » pour consacrer notre travail de thèse à chercher à savoir « **comment** se construit un accord de mécénat entre le mécène et son bénéficiaire ». Cette problématique **ouverte** (p. 90), bien adaptée à une recherche exploratoire, nous a permis d'aborder le mécénat sous l'angle de vue du bénéficiaire et de celui du mécène. Dans un second temps la problématique a été étayée par un modèle destiné à guider nos recherches intégrant les enjeux des deux parties (p. 138)**.**

Pour **modéliser comment s'élabore un accord mécène**, nous avons adopté une pluralité de méthodes tant quantitatives que qualitatives afin d'élaborer des résultats actionnables (au sens d'Argyris, 1995), apportant des réponses concrètes aux problèmes des dirigeants d'organisations mécènes et d'OIG. En conclusion de cette thèse nous rappellerons la méthode suivie (1) et le déroulement de notre recherche (2). Nous présenterons ensuite les construits élaborés (3) ainsi que les contributions et apports de ce travail de recherche (4). Nous finirons par les limites et perspectives de notre thèse (5).

Présentation de la méthodologie suivie

Partant du principe que « la carte n'est pas le territoire »[1081], nous sommes partis des fondamentaux de la littérature sur le don et le mécénat, en suivant une approche à la fois multidisciplinaire et transversale. Celle-ci a montré que les « **Organisations d'Intérêt Général** » (ou « OIG », définition p. 57) cherchent auprès des mécènes des financements et une reconnaissance. De leur côté les **organisations mécènes** (cf. p. 164) cherchent à s'engager auprès des OIG afin d'accéder à des retours indirects que nous avons proposé de synthétiser en deux attentes : le développement/renforcement des liens avec les parties prenantes, et l'affirmation d'une personnalité dotée de valeurs. Pour autant, l'élaboration d'un accord avec des OIG est très encadrée en France, et le don sans contrepartie directe[1082] apparait comme le **seul mode de soutien totalement acceptable** par les OIG. Aussi, pour justifier l'absence de retours tangibles, certaines entreprises cherchent à **valoriser leur action de mécénat** (par des campagnes de communication, par exemple). Pour autant, les organisations mécènes qui communiquent trop ostensiblement sont considérées avec **cynisme**, et sont accusées de faire du « ***washing*** », un **jugement négatif** contreproductif par rapport à l'objectif recherché dans l'engagement mécène.

La marge d'action pour trouver un accord qui permette de soutenir l'intérêt général tout en bénéficiant de retour justifiant un appauvrissement (même relatif) de l'entreprise, nous est donc apparue comme **étroite**. Dans ce contexte, l'accord mécène nous est apparu comme un accord entre 2 mondes (celui

[1081] Aphorisme d'Alfred Korzybski.

[1082] Des contreparties directes sont cependant tolérées jusqu'à 25% pour les OIG en ayant la possibilité (dans le domaine de la culture en général).

du bénéficiaire et celui du mécène) soumis à une **injonction paradoxale** (souhaitant se rencontrer mais devant rester distincts)**,** et à des **jugements critiques** (des salariés, des actionnaires, de la presse, du grand public, etc.). Cette première analyse nous a conduits à retenir la théorie des « Economies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991) comme grille d'analyse. Cette théorie de l'action, rebaptisée ici pour plus de clarté « **Théorie de la Justification** », permet en effet de porter l'attention sur les jugements des acteurs eux-mêmes, et/ou sur des actions qui les concernent. Cette théorie décrit **comment** les individus se réfèrent à des « **Mondes »** distincts, coordonnés par des « **Cités** », pour **justifier** qu'une action est **légitime.**

Nous avons retenu cette théorie pour nous centrer sur le **point de vue subjectif et réflexif des acteurs** qui font le mécénat (fundraisers, mécènes, institutionnels, consultants, etc.). Pour cela nous avons mis ces acteurs, en position de **se représenter la situation et l'action** afin qu'ils puissent nous dire ce qu'est, selon eux, **un accord mécène légitime**, c'est-à-dire, selon la Théorie de la Justification, « construit avec **justesse** ». Ainsi nous avons cherché à identifier sur **quels critère**s les acteurs du mécénat jugent qu'un accord de mécénat est bien **ajusté** à la situation des OIG et des entreprises mécènes aujourd'hui en France. Le point de vue retenu est donc celui des acteurs.

L'étude fine du mécénat comme **« action de l'engagement »** n'avait jusqu'ici pas encore été effectuée. C'est, en particulier, à notre connaissance, la première fois qu'est tentée une **modélisation du processus de construction d'un accord mécène,** et la première fois que la Théorie de la Justification est opérationnalisée sous forme de questionnaire, *a minima* dans le cadre d'une étude sur la « générosité ».

Déroulement de notre recherche

Notre première partie a été consacrée à l'étude de la littérature et l'élaboration d'un cadre d'analyse.

L'examen de la littérature (Partie I, Chapitre 1) sur le don et le mécénat, nous a permis de passer du don individuel au don entre organisations et à montrer que le mécénat était un **accord doublement contraint** ; par le « tabou de l'intérêt » du don, et par le cadre juridique et fiscal de l'intérêt général. Ces premiers éléments nous ont amené à poser comme hypothèse que la **valeur de l'accord** en construction repose sur des formes de capital immatériel spécifique aux OIG, que nous avons appelé « **capital d'engagement** » et « **capital d'altérité** », et à poser notre problématique : **comprendre comment se construit un accord mécène entre OIG et organisations mécènes** qui soit à la fois positif (c'est-à-dire profitable aux parties) et qui réponde aux contraintes mises en lumière : justification des entreprises et légitimation du public.

La Théorie de la Justification a été ensuite opérationnalisée (Partie I, Chapitre 2) afin de pouvoir être utilisée pour identifier les modes de coordination (« Cités ») en usage dans le mécénat. Ainsi, nous souhaitions **identifier à quels « Mondes » il est fait référence pour juger la légitimité** de situations mécènes. Pour cela nous avons d'abord vérifié que toutes les « Cités » étaient bien représentées sur notre terrain d'étude. Toutes les situations du terrain n'étant pas représentables par ces 7 Cités, **deux**

nouvelles Cités[1083] ont dû être proposées afin de disposer du **jeu de Cités le plus complet possible** pour pouvoir mettre les acteurs en situation de juger une situation de l'accord mécène.

Cette première partie nous a amenés à étayer notre problématique par un **modèle destiné à guider nos recherches** (Figure 24, p. 138). Selon les 8 propositions de celui-ci, le mécénat apparait comme une **rencontre** entre deux Mondes différents, mettant en œuvre un double processus à rétroaction positive reposant sur des **dispositifs** permettant, 1/ aux organisations mécènes de **justifier** leurs dons, et 2/ aux OIG de **légitimer** la générosité dont elles bénéficient en développant de la valeur.

Notre seconde partie a été consacrée au recueil des données.

Constatant que le contexte du mécénat avait fortement **évolué** ces dernières années, nous avons effectué une **pré-étude du terrain** afin d'avoir une description du mécénat aujourd'hui en France (Partie II, Chapitre 1). Cette pré-étude nous a permis de décrire de façon systémique la **nouvelle écologie du mécénat** en France : les **acteurs** du mécénat, les **dispositifs** mis en œuvre, les **frontières** entre mécénat et sponsoring, la place des **contreparties**, les formes de **communication** propres au mécénat, etc. Elle nous a également permis d'avoir un **premier aperçu des mécanismes** de construction de l'accord et de proposer plusieurs construits permettant de rendre compte des observations du terrain. C'est ainsi, par exemple, que nous avons proposé de considérer que l'accord mécène prenait place dans une **chaine de dons contre légitimité** qui permettait de cautionner la valeur de l'accord. Il est également apparu que l'intérêt général, à travers **l'engagement physique des personnes,** était la source du capital d'engagement des OIG, et que de nombreux **autres dispositifs** (cycle de sollicitation, labels, contreparties discrétionnaires, etc.) contribuaient à donner de la **valeur** à l'OIG.

A partir de ces premiers éléments nous avons conçu des supports d'enquête (Partie II, Chapitre 2) afin : 1/ d'identifier les **Cités mobilisées** dans les jugements portés au cours de l'élaboration de l'accord mécène ; 2/ de questionner les **hypothèses, propositions** et **construits** élaborés au cours de l'étude de la littérature et la pré-étude de terrain.

1. Pour **identifier** les Cités mobilisées, nous avons souhaité solliciter des personnes expertes en leur proposant de répondre à un questionnaire auto-administré. Celui-ci proposait **8 situations** de jugement public (« jeux de rôle ») correspondant chacune à une étape de l'élaboration d'un accord mécène. Chacune de ces situations pouvait être **« jugée » en faisant appel à chacune des 9 Cités** que nous avons pu mettre en évidence (cf. ci-dessus). Des questions supplémentaires, permettant de recueillir des **données illustratives complémentaires** concernant les sujets interrogés, ont également été prévues.

2. Pour **évaluer et valider** les hypothèses, propositions et construits, notre second support d'entretien abordait, sous forme de questions ouvertes, les différents **points clés** identifiés à l'issue de notre pré-étude du terrain. Ce support a été prévu pour des entretiens téléphoniques d'une heure environ laissant une grande place au ***verbatim*** des acteurs.

[1083] Nous avons complété les 7 cités déjà décrites, par 2 nouvelles, ce que nous avons justifié : voir p. 116 et p. 125. Le jeu de Cités à notre disposition était donc de **9 Cités.**

Le choix d'un générateur de noms « boule de neige » et nos supports de recueil de données nous ont permis d'identifier puis d'interroger des « experts » sur leur représentation des mécanismes du **mécénat en général**, indépendamment d'un type d'organisation ou d'un domaine d'activité en particulier.

Notre troisième partie a été consacrée à l'analyse des données recueillies, début 2012, auprès de **118 experts en mécénat** pour approcher au mieux la construction de l'accord et les modes de jugements. Les experts recrutés reflétaient la diversité des différents intervenants positionnés autour de la collecte de fonds. L'expérience terrain de ces experts a été validée par plusieurs variables de contrôle. Une variable composite a été élaborée et croisée avec succès avec une variable d'auto évaluation des intéressés. Les réponses ont été analysées fin 2012-début 2013. Les **données quantitatives** collectées auprès des experts ont fait l'objet d'un traitement statistique : Tri à plat, ACP, AFC, CAH et analyse des réseaux. Les **données qualitatives** recueillies via les questions ouvertes ont été retranscrites intégralement, puis assemblées et analysées par thème.

Nos résultats : un ensemble de construits permettant de modéliser l'élaboration de l'accord mécène et de ses formes hybrides

Nous avons tout d'abord pu montrer, à travers l'étude du dispositif de « convention mécénat », que l'accord de mécénat est un simple **arrangement** (au sens de Boltanski et Thévenot), entre deux organisations, qui ne nécessite donc pas, pour une organisation se positionnant dans un Monde, d'agir selon le <principe supérieur commun>[1084] du Monde dans lequel se positionne l'autre organisation. En tant que simple « arrangement », un accord de mécénat ne nécessite donc pas d'adopter les systèmes de valeur du partenaire de l'accord. Ainsi une entreprise mécène, qui chercherait à se distinguer de la concurrence (Monde marchand) par ses actions de mécénat, conserve la légitimité d'usage de ce mode de coordination (la Cité marchande) pour évaluer la légitimité de son engagement. De même, à travers l'arrangement, l'OIG conserve les références de jugement qui lui sont propres (l'engagement collectif propre à la Cité civique, par exemple). Si elle est correctement construite, cette forme spécifique d'accord permet d'éviter la « perte de valeurs » que redoutent généralement les parties prenantes des OIG.

Les OIG possèdent ce que nous avons appelé un « **capital d'engagement** » (dont la forme légère est le « capital sympathie »). Ce capital correspond à la **mobilisation des entours**[1085] des personnes qui s'investissent physiquement et donnent leur temps, leur énergie et sont prêtes à céder une partie de leurs ressources (dons, bénévolat) pour une cause qui leur tient à cœur. Plus le capital d'engagement de l'OIG est élevé, plus l'accord mécène est légitimé publiquement par un plus grand nombre de personnes. Les plus grandes OIG sont ainsi celles qui peuvent attester du plus grand nombre d'engagement de personnes physiques. Ce capital d'engagement est constitué d'une chaine « dons contre légitimité » qui relie directement l'engagement physique des personnes sur le terrain à la légitimité de l'OIG qui les mobilise.

[1084] Pour la signification des termes issus de la grille d'analyse des cités (termes entre crochets), se référer à notre lexique

[1085] Terme faisant référence au régime d'engagement du familier (cf. Partie I : Chapitre 2 : 1.2, p. 94)

La construction d'un accord de mécénat repose ainsi sur une **chaine de construction de valeur** qui s'appuie sur la valeur du « capital d'engagement » initiale de l'OIG, à laquelle s'ajoute la valeur créée notamment par la démarche de **sollicitation**, elle-même.

Pour participer à cette chaine, l'organisation mécène s'engage **publiquement** auprès de l'OIG. En s'engageant en faveur d'un projet d'intérêt général, les valeurs revendiquées par l'organisation mécène sont **traduites** dans leur équivalent public, porté par l'OIG. Le mécénat consisterait ainsi, selon notre analyse, à une action **d'affichage** permettant la **reconnaissance** des valeurs de l'organisation mécène à travers leur présentation au jugement du public. Il ne s'agirait donc pas selon nous d'un « échange » de valeur avec l'OIG, pas plus que d'un « rapprochement » avec des valeurs de l'OIG, comme il est parfois fait mention dans la littérature professionnelle. Pour accéder à cette reconnaissance, l'organisation doit participer, **sans la briser**, à la chaine « dons contre légitimité » à laquelle l'OIG participe et de laquelle elle tire la valeur de son capital d'engagement. Cette participation est évaluée par un mécanisme d'<épreuve>, sanctionnée par un jugement public : voir Figure 111, p. 394.

Suite à l'analyse des données qualitatives et quantitatives recueillies, la **Cité du don** a été identifiée, et statistiquement confirmée (cf. Figure 84, p. 315), comme la Cité très **préférentiellement mobilisée** pour **juger le succès de cette <épreuve>**. Dans cette Cité, le <principe supérieur commun> qui sert de référence aux personnes est ***l'authenticité de l'engagement*.** L'<évidence> qui démontre cette authenticité est le ***désintéressement***. Le désintéressement permet donc de valider (ou non) l'<épreuve> qui distinguera les <grands> mécènes. Ces analyses suggèrent que le jugement portant sur le désintéressement contribue à maintenir la chaine « dons contre légitimité » en s'assurant que celle-ci n'a pas été **brisée** par l'introduction d'un **mode de coordination marchand**[1086].

En cas de jugement positif de l'<épreuve> de la Cité du don, les valeurs de l'organisation mécène sont reconnues, car l'authenticité de son engagement est démontrée. Pour démontrer celle-ci, l'OIG peut mobiliser par exemple des **contreparties supplémentaires discrétionnaires** (cf. p. 235) qui démontrent la « **relation de don** » (p. 243) qui lie l'OIG à l'organisation mécène. Si l'<épreuve> échoue (par une sur-communication transformant le geste généreux en opération de communication, par exemple), les valeurs ne sont pas reconnues à l'organisation mécène, l'engagement de l'organisation mécène est alors perçu avec cynisme, et celle-ci peut être accusée de « ***washing »***. C'est la **crainte de ce jugement** (et non pas le cadre juridique comme nous en avions d'abord émis l'hypothèse) qui servirait de **garde-fou** empêchant les organisations mécènes de **glisser** vers une relation marchande.

Dans ce mécanisme, l'OIG aussi passe « l'<épreuve> de la Cité du don ». Lorsqu'elle participe à la construction d'un accord de mécénat, les moyens utilisés pour cette construction sont jugés par ses parties prenantes et par les publics qui lui contribuent à son capital d'engagement. Si les règles de l'<épreuve> ont été respectées, l'OIG bénéficie d'un « **capital d'altérité** » qui acte de son intégrité par rapport aux échanges marchands. *A contrario*, si l'OIG se laisse séduire par les « facilités » du mode de coordination marchand (fonds plus importants, obtenus plus rapidement), elle risque de « perdre son âme ». Elle sera alors accusée de « ***charity business*** », ce qui est susceptible d'entamer son capital

[1086] Puisque l'*intérêt* est la <dignité> du Monde marchand, c'est-à-dire la qualité permettant de participer au bien commun de ce Monde.

d'engagement. Dans ce contexte, le **cadre fiscal** du mécénat est le **garde-fou** qui retient l'OIG de frayer (ou d'accepter de frayer) un accord marchand.

Le **mécénat** est, pour les organisations, l'**<épreuve>** la **plus élevée** (celle qui apporte le plus de reconnaissance, mais aussi la plus risquée) dans le Monde du lien (Monde coordonné par la Cité du don). L'<épreuve> de mécénat permet en effet d'accéder à la reconnaissance des **valeurs les plus élevées,** probablement selon nous car elle bénéficie de la légitimité apportée par un projet considéré d'intérêt général, ou au moins correspondant à une « bonne action ».

D'autres pratiques hybrides, proches du mécénat et formant avec lui un ***continuum* de pratiques engagées**, comme le **sponsoring** par exemple (voir Figure 110, p. 386), permettraient également de s'engager dans l'<épreuve> de la Cité du don. Ces formes d'engagement **frayées**[1087], notamment avec le Monde marchand et le Monde de l'opinion, permettraient aux organisations qui les mettent en œuvre de se voir également reconnaitre des valeurs, en utilisant les « **codes »** de la Cité du don. Cette « **<épreuve> d'engagement** », frayée avec d'autres Cités, ne permettrait cependant que de mobiliser des valeurs plus **légère**s car, selon nous, les jugements du public seraient alors relativisés par une pluralité de modes de coordination. Néanmoins, ces pratiques hybrides seraient plus facilement justifiables par les organisations marchandes (car appartenant en partie au registre de Mondes jugés légitimes dans le monde des organisations marchandes, comme le Monde marchand ou le Monde de l'opinion) et aussi moins risquées (<épreuve> moins exigeante, moins susceptible d'être ratée et sanctionnée négativement).

L'environnement de l'entreprise influerait sur le choix de la **pureté de l'<épreuve>** à travers la mise en jeu de **forces antagonistes** (Figure 109, p. 385) qui poussent les entreprises vers des modes d'engagement différents. Au final, le plébiscite du mécénat observé depuis 10 ans (cf. Figure 1, p.3 et Figure 3, p.42) pourrait ainsi être expliqué par des **forces actuellement favorables** au mécénat : incitations fiscales, sensibilisation des pouvoirs publics, sollicitation des OIG (etc.), mais aussi par une **maturité** croissante des organisations mécènes pour cette forme d'engagement [1088]. En effet, les organisations mécènes ne sont pas toutes au même niveau de **compréhension** des mécanismes en jeu. Il existerait une double dynamique de **maturation** des acteurs et de la Société. Cette maturation est à la fois **temporelle** (la Société évolue et les organisations mécènes comprennent mieux leur engagement aujourd'hui qu'il y a 10 ans) et **expérientielle** (l'organisation mécène doit expérimenter le mécénat pour s'approprier son caractère indicible[1089]). Cette maturation passerait par **trois cycles** (cf. Figure 106, p. 371) qui amènent l'organisation mécène à **construire peu à peu une véritable stratégie de mécénat** permettant de faire bénéficier l'entreprise des avantages d'un engagement en faveur de l'intérêt général via des actions de mécénat. De leur côté, les OIG sont apparues très diversement outillées pour mobiliser le mécénat. Beaucoup d'entre elles sont encore **immatures** et

[1087] C'est-à-dire engageant des dispositifs composites (engageant des Mondes de différentes natures) au sein d'un compromis stable.

[1088] Due notamment, selon nous, à une plus grande maturité du grand public sur ce qu'implique un engagement mécène. Cette maturité pourrait être liée aux actions de sensibilisation de l'Etat et des associations (cf. « prix Pinocchio » et « Public Eye Awards », note 1030, p. 402) relayées par la presse.

[1089] Cf. p. 14 et p. 17 le tabou de l'intérêt du don.

n'ont pas la capacité d'élaborer une stratégie de fundraising justifiant la nécessité d'un garde-fou par le **cadre fiscal**[1090].

Contributions et apports : Les valeurs et l'engagement des individus au centre de l'accord mécène

La fiabilité de notre démarche scientifique, et la validité de nos construits, ont été discutées (Partie III : Chapitre 3 : 5, p. 408). Nos contributions sont tout à la fois gestionnaires, théoriques et méthodologiques.

D'un point de vue **gestionnaire** (cf. Partie III : Chapitre 3 : 6.1, p. 413), nous apportons : 1/ des éléments de stratégie et des recommandations managériales permettant de **maitriser l'élaboration d'un accord** bien ajusté, durable, qui maximise les retombées attendues par les OIG et par les organisations mécènes, bases nécessaires pour bâtir des stratégies adaptées ; 2/ des **outils** marketing et RH directement utilisables par les OIG, ainsi que des propositions pour mener des politiques publiques en faveur du mécénat.

D'un point de vue **théorique** (cf. Partie III : Chapitre 3 : 6.2, p. 417) nos contributions apportent un éclairage sur les **mécanismes publics de légitimation** d'un accord (conduisant à sa justification ou à un désengagement) ; ainsi que sur les mécanismes à la base des **jugements négatifs posés sur les outils managériaux** utilisés dans les OIG. Pour apporter ces éclairages nous avons en outre contribué à enrichir la Théorie des Economies de la grandeur avec la description de deux nouvelles Cités (la « Cité du don » et la « Cité de la vie ») et la mise au point de la « méthode des jeux de rôle ». Nous pensons aussi avoir contribué à mieux comprendre les **fondamentaux du don**, et notamment la possibilité d'utiliser le don comme un outil permettant de diffuser, faire reconnaitre et partager les valeurs de l'organisation mécène. Enfin il nous semble que la **description systémique de l'écologie du mécénat** en France représente un apport théorique significatif dans la mesure où les relations mises en évidence (par exemple la notion de « tiers obligatoire », les catégorisations proposées, etc.) pourront servir de base de réflexion à de futures études et analyses. D'une manière générale enfin, il nous semble avoir contribué à éclairer les mécanismes de **création de valeur** associés à l'élaboration d'un accord mécène.

D'un point de vue **méthodologique** (cf. Partie III : Chapitre 3 : 6.3, p. 423), enfin, nous avons montré qu'il était possible **d'opérationnaliser** la théorie des Economies de la grandeur via des **jeux de rôle** proposés dans le cadre d'un formulaire auto administré. Cette méthode a permis d'identifier, sur le terrain du mécénat, les Cités mobilisées par les individus, ainsi que des catégories d'engagement (ou « clusters ») et des « profils types d'engagement ». L'usage d'un **générateur de noms « boule de neige »** a par ailleurs montré sa pertinence pour recruter des experts en mécénat. **L'autoévaluation** de leur expertise s'est avérée fiable sur ce terrain. Néanmoins, nous avons montré que cette méthode de recrutement devait tenir compte de possibles **biais** pour des recherches concernant « l'engagement » des individus.

[1090] Il nous semble que ce cadre est notamment nécessaire en France pour accompagner les OIG qui n'ont pas encore la culture et le savoir-faire (compétence des « passeurs ») permettant de gérer avec maturité les relations avec le monde marchand. Cet accompagnement à travers un cadre normatif n'est pas une fin en soi mais nous semble nécessaire, au moins pour la dizaine d'années à venir.

Au-delà de ces 3 champs, déjà détaillés au Chapitre 3 : de la Partie III : , nous souhaitons revenir sur notre contribution à la compréhension de l'élaboration d'un accord mécène, et notamment, sur le rôle joué par les **valeurs** et l'**engagement des individus**.

Au fil de nos analyses, les **valeurs** sont en effet progressivement apparues comme l'enjeu central de l'élaboration d'un accord mécène. Ainsi, c'est parce que l'engagement des organisations en faveur de projets d'intérêt général **parle de valeurs,** et qu'il **s'exprime publiquement**, que le mécénat (et, dans une moindre mesure, les pratiques hybrides associées ou proches, comme le sponsoring) permet aux organisations de **revendiquer** des valeurs. C'est, ensuite, **par l'<épreuve>** que ces valeurs seront **reconnues** comme pouvant être **légitimement** portées par l'organisation qui s'engage aux côtés de l'OIG. Cette reconnaissance permettra **à** l'entreprise de se poser en tant qu'**entité incarnant des valeurs** et ainsi d'**affirmer une personnalité** à partir de laquelle elle pourra nouer des liens de confiance avec ses entours.

Dans ce mécanisme, **l'engagement des individus,** et le lien qui assemble les **maillons de la chaine** de dons contre légitimité, apparaissent comme centraux. L'engagement physique légitime le don qui, en retour, révèle la personnalité (le *hau* de Mauss ?) des donateurs. Ainsi, l'engagement authentique du dirigeant, parce qu'il **incarne** son entreprise, contribue à l'<évidence> de l'<épreuve> que relève l'organisation mécène ; en retour, le succès de l'<épreuve> permet d'attribuer au dirigeant de l'organisation mécène, et à l'organisation elle-même, des valeurs élevées. La Cité du don nous apparait donc comme une **passerelle** possible entre le régime du familier (le dévoilement d'une personnalité) et le régime d'engagement public (la qualification dans un <état>) (cf. Figure 12, p. 96).

Ainsi, les **motivations avancées** en général par les organisations mécènes (esprit d'équipe, motivations des salariés, image positive de l'entreprise, etc.) ne seraient pas l'effet direct du mécénat, mais une **conséquence** de la passation avec succès de l'<épreuve> par l'entreprise. La reconnaissance publique[1091] du succès de l'<épreuve> permettrait de **reconnaitre les valeurs revendiquées par l'organisation mécène**. Elle permettrait d'incarner ces valeurs **dans les individus** qui composent l'entreprise (dirigeant, salariés, actionnaires, etc.), et de créer **des liens** entre ces individus et ceux (parties prenantes externes à l'organisation mécène) qui sont susceptibles de reconnaitre et de partager ces mêmes valeurs[1092]. C'est ainsi que le mécénat permettrait de soutenir la cohésion interne, l'OCB, la bienveillance des parties prenantes externes, etc. Le contexte de l'<épreuve> (le **choix** de la cause, **l'ancrage** territorial de l'OIG soutenue, etc.) permettrait de développer des **liens *ad hoc*** en fonction des attentes du mécène.

Ainsi, au-delà du contexte[1093] de l'entreprise, ou du capital d'engagement de l'OIG[1094], nos analyses suggèrent que **c'est, avant tout, le succès de l'<épreuve> qui serait déterminant pour bénéficier de**

[1091] Le terme « public » n'est pas à comprendre au sens de « grand public ». Cette reconnaissance du succès de l'<épreuve> peut se limiter à un petit groupe de personnes (des salariés ou les personnes concernées par une cause spécifique par exemple). Nous avons aussi dès lors utilisé le terme « les gens » pour désigner ces individus.

[1092] On retrouve ici la notion de « capital social d'entreprise » proposée par Masahiko Aoki (2010) et son lien avec celle de « capital social individuel ».

[1093] Cf. le plaidoyer de Porter et Kramer en faveur d'un mécénat stratégique contextualisé, p. 77, ainsi que les notes 326, 327 et 328 évoquant d'autres propositions mettant l'accent sur l'importance du contexte amont.

[1094] Nous avons émis l'hypothèse que la valeur des OIG repose sur leur capital d'engagement. Une forte valeur (une « grande » OIG), correspondant à un fort capital d'engagement, serait donc à même d'attirer les organisations mécènes. (cf. Partie I : Chapitre 2 : 2.1, p. 104)

retombées positives attendues. L'accord mécène ne serait donc pas un « échange » et il n'y aurait pas de « chose échangée » en retour du don. L'accord mécène correspondrait à l'accès à une plateforme (l'OIG) permettant de soumettre des valeurs à une <épreuve> publique. Le succès de cette <épreuve> sera néanmoins d'autant plus **partagé** (par le BAO notamment) que le capital d'engagement de l'OIG (qui se nourrit de l'engagement des personnes et des organisations à ses cotés) sera important.

De nos réflexions et analyses découlent *in fine* les recommandations managériales suivantes.

L**'organisation mécène** souhaitant élaborer une stratégie optimisant les retours d'un accord mécène, selon les recommandations de Porter et Kramer (2002), devra **choisir** l'OIG selon le capital d'engagement de celle-ci (pour maximiser les gains de l'<épreuve>), **séparer** strictement son engagement sous forme de mécénat de ses autres formes d'engagement (pour maintenir un niveau élevé d'<épreuve> et limiter les risques de sanction), et **accompagner** l'OIG pour qu'elle se structure et apporte les preuves de son action en faveur de l'intérêt général (pour apporter les éléments de justification nécessaires à l'organisation mécène).

Pour **l'OIG** souhaitant optimiser ses pratiques et élaborer une stratégie de fundraising, il s'agira de **montrer** l'engagement physique de ses parties prenantes (pour révéler son capital d'engagement), de **cantonner** ses pratiques marchandes dans des véhicules *ad hoc* (pour maximiser son capital d'altérité qui contribue à son capital d'engagement) et **professionnaliser** sa collecte de fonds[1095] (pour maximiser la valeur ajoutée du *process* de sollicitation).

Il faudra enfin tenir compte du contexte de l'accord et notamment du domaine d'activité (culture, environnement, etc.) dans lequel il prend forme, ainsi que des publics concernés par celui-ci. En effet, au-delà de l'<épreuve> principale qui se joue autour de la Cité du don, d'autres Cités sont mobilisées pour juger un engagement mécène. Nous avons ainsi pu déterminer et caractériser plusieurs **catégories d'engagement** ou « clusters », et 5 grands **profils types d'engagement** (p. 347)[1096] liés aux domaines d'activité (culture, environnement, etc.). Ces résultats correspondraient aux[1097] **différences de pratiques et de courants de pensée observées** sur le terrain (cf. p. 142). Ils indiquent (*a minima)* que les usages dans un champ spécifique de l'intérêt général sont liés à la façon dont les « gens » jugent une action engagée.

Limites et perspectives

Nous avons discuté (cf. Partie III : Chapitre 3 : 7, p. 423) des points de méthodologie qui auraient **gagné à être mieux conçus** : étayage de la pré-étude, construction des jeux de rôles, mise en œuvre du recrutement boule de neige, validation sur le terrain de la Cité de la vie, etc. Nous avons expliqué pourquoi, selon nous, ces différents points de faiblesse n'avaient pas entravé nos analyses. Des

[1095] Professionnalisation qui prendra en compte l'ensemble des éléments mis en évidence dans ce travail de recherche : existence de profils types d'engagement (à appliquer en marketing direct, pour la rédaction de message marketing et en marketing relationnel), identification des frontières entre mécénat et sponsoring, maitrise des cycles de construction d'un accord, etc..

[1096] Nous les avons appelés « tradi-engagés » (cluster H1) « activ-engagés » (cluster H2), « évergét-engagés » (cluster H3), « op-engagés » (cluster H4) et « entrepr-engagés » (cluster H5).

[1097] Selon nos premières analyses, qui sont à valider sur des échantillons plus importants, la représentation en proportion de ces profils types d'engagement serait très significativement différente selon les domaines d'activité. Ainsi une plus grande proportion de tradi-engagés dans le domaine de la culture correspondrait à des pratiques spécifiques au domaine de la culture : importance de la communication (Cité « Opi ») et des contreparties directes (Cité « Marc »), par exemple (voir la question des contreparties p. 235.

conseils méthodologiques ont ainsi pu être apportés pour améliorer les résultats de futures recherches qui s'inscriraient dans la continuité de nos travaux.

Au final, le modèle de construction de l'accord, que nous avons élaboré à partir de la grille d'analyse des Cités et des points clés soumis aux experts, **rend bien compte** de la littérature et de nos observations du terrain. Afin de gagner en **robustesse**, nos construits doivent cependant encore être **confrontés au terrain** par des professionnels, et **éprouvés et testés** par d'autres chercheurs (cf. p. 413) dans des situations proches et similaires, selon une logique de « pluralisme méthodologique contrôlé » (Martinet, 1990, p. 23).

Si nous avons, semble-t-il, pu décrire au travers de ce modèle, les étapes, les enjeux, et les sanctions (etc.), tels qu'ils sont vécus sur le terrain du mécénat par les OIG et les organisations mécènes, certaines propositions nécessitent également un **travail supplémentaire de généralisation**. Ainsi, par exemple, les profils types d'engagement attestés dans notre échantillon, sont peut-être trop fortement ancrés dans le **contexte local spécifique de l'« expertise en mécénat ».** En effet, ces experts (qu'ils soient donateurs-mécènes, collecteurs en OIG, accompagnateurs et consultants, ou simples observateurs) ont peut-être une vision très spécifique, et éloignée de la réalité des publics, sur ce que devrait être un accord-mécène jugé « bien ajusté ». Sur la base de notre immersion dans le champ du mécénat, nous pensons au contraire que les experts recrutés sont des personnes réellement **en phase avec le vécu « critique » des différents publics** et que ces profils sont susceptibles de se retrouver non seulement chez les gestionnaires **non-**experts d'organisations (dirigeants d'entreprises et d'associations), mais aussi dans la population « française », en général, notamment pour des raisons culturelles.

L**'opérationnalisation** de la Théorie de la Justification (les « *Economies de la grandeur* ») pourrait également franchir un pas supplémentaire en s'appuyant sur une **échelle de mesure dédiée aux Cités,** normalisée à travers un **corpus de termes validés** par des enquêtes terrain. Dès lors, des **questions plus simples et plus courtes**, permettraient d'étendre nos analyses à de plus **larges groupes** et, ainsi, de contribuer à approfondir la compréhension des mécanismes générateurs.

Nous pensons notamment **aux personnes physiques** qui sont de plus en plus sollicitées à donner. Le résultat qu'il est possible d'espérer de l'usage d'une telle échelle serait le bénéfice d'une **argumentation** mieux ciblée interpellant les personnes sur les jugements (« **grandeurs »**) qui légitiment leurs engagements. La compréhension de cet engagement pourrait être utile pour rédiger des messages marketing (**marketing direct**) plus engageants, notamment pour le ***social marketing et l'engagement marketing,*** mais aussi pour interpréter au cours d'un entretien les actions jugées les plus « justes » (légitimes, justifiées, …) selon l'interlocuteur (**marketing relationnel).**

Dans le domaine de la **GRH**, ces travaux pourraient contribuer à une meilleure caractérisation de la population des **acteurs engagés dans la collecte,** dont la spécificité (« passeurs » entre deux mondes) a interpellé de nombreux auteurs (Lefèvre, 2008 ; Nonjon, 2006, Lechien, 2002). Plus généralement nos travaux permettent d'envisager le développement d'épreuves « tests » pratiques pour **identifier les profils types d'engagement des individus**. De tels outils seraient utiles pour la gestion des ressources humaines dans les OIG (salariés, bénévoles, volontaires, ambassadeurs, etc.), mais aussi, plus largement pour des métiers nécessitant un fort engagement (commerciaux, métiers du social, de la santé, etc.). Plus généralement, nos contributions à l'étude des modes d'engagement des individus

nous semblent pertinentes pour appréhender la **postmodernité**, notamment en GRH (Plane et Tronc, 2014)[1098].

Nous pensons enfin que nos travaux seraient féconds pour étudier **d'autres domaines d'activité** dans lesquels l'engagement est central, et l'accord souvent confronté à la critique publique. Nous pensons notamment au **syndicalisme**, à la **politique**, au **militantisme**[1099]. Compte tenu du mécanisme de sanction de l'épreuve, il nous semble que notre approche pourrait être fructueuse par exemple pour étudier les ressorts de la stratégie du « ***name and shame »*** (Vogel, 2005, p. 6)[1100] ou ceux de la **corruption** (Hénaff, 2002)[1101], du **lobbying**, etc.

Enfin, nous espérons que la définition opérationnelle proposée pour les **organisations d'intérêt général** (« OIG »), et de ses sous-ensembles (« **OAIG »** et « **OIG AGP »**), permettra d'apporter un nouvel angle de vue qui renouvellera utilement les notions de « tiers secteur », d'« OSBL » et d'« ONG » dont le périmètre s'est peu à peu décalé par rapport aux réalités du terrain[1102]. Cette nouvelle classification, que nous proposons, est proche de celle de ***non-profit*** anglo-saxonne. Gageons qu'elle sera utile pour réaliser des études comparatives internationales.

Nous pensons, pour conclure, que le modèle global développé ici, à partir des sociologies de l'action, et autour du mécanisme de jugement (l'<épreuve>), pourrait constituer **une première pierre** pour **rendre compte du mécénat en France** et, au-delà, **dans d'autres pays d'Europe**. Nous avons vu en effet (p. 43) que les pays européens continentaux partagent une approche **intimiste et discrète** du mécénat, qui semble être une marque extérieure de désintéressement. Peut-être que cette caractéristique commune peut être rapprochée de **« l'<épreuve> de la Cité du don** » dont nous avons montré le mécanisme ? Il serait dès lors intéressant de tester ce mécanisme dans d'autres pays européens, et peut être aussi dans les pays anglo-saxons où il semble que, parfois[1103], la discrétion de l'engagement semble aussi de mise.

[1098] Cf. aussi Partie I : Chapitre 2 : 2.1, p. 104.

[1099] Nous pensons aussi à des domaines plus spécifiques comme celui des clubs de *Business Angels*, des collectionneurs, … dans lesquels l'accord recherché est limité à une communauté plus restreinte de personnes.

[1100] Méthode décrite comme la seule voie ayant permis, par la politisation du marché par les militants, d'améliorer les conditions des salariés. Voir à ce sujet Klein N., *No Logo*, Actes Sud, 2001.

[1101] « Corruption » envisagée par Marcel Hénaff, (2002, p. 377) comme au « croisement pervers de la logique traditionnelle du don avec celle des affaires modernes » indiquant à la fois leur « point de confusion » et « d'incompatibilité ».

[1102] Voir Partie I : Chapitre 1 : 2.2.1, p. 50 et note 21, p. 4.

[1103] « si l'approche décomplexée des Anglo-saxons correspond bien à une réalité, les entretiens menés par la mission aux États-Unis ont révélé une approche plus nuancée : la publicité donnée au don n'est pas systématique et une partie des donateurs souhaite également demeurer anonyme ». (Rapport de l'Inspection Générale des Finances, Avril 2010, Annexe 2, p. 4)

Bibliographie

Dans cette bibliographie, nous n'avons pas fait référence aux sources de notre pré-étude du terrain. Celles-ci sont détaillées en annexe.

ABBASSI W. and JAOUED L., (2007), « Sponsoring et endossement — vers une meilleure compréhension des deux stratégies ». Disponible sur : <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Abbassi_Jaoued.pdf>

ABÉLÈS M., (2002), *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris, Odile Jacob.

ABÉLÈS M., (2009), « Quelques réflexions sur la nouvelle philanthropie aux États-Unis », *Fondation de France, Colloque Les nouvelles frontières de la philanthropie*, Disponible sur : <http://www.fondationdefrance.org/colloque_philanthropie/2009/10/16/marc-abeles-quelques-reflexions-sur-la-nouvelle-philanthropie-aux-etats-unis> (consulté le 16/10/2009)

ACQUIER A., GOND J.P. et IGALENS J., (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Cahier de recherche du CRG* n° 166, Toulouse, IAE de Toulouse.

ADLER P. and KWON W.S., (2002), « Social capital: prospects for a new concept », *Academy of Management Review (AMR)*, 27 (1), pp. 17-40, New York, Academy of Management.

AKERLOF G. A. and YELLEN J., (1986), *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge, Cambridge University Press, 192 pp.

AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B., (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines, 302 pp.

ALAM T., (2011), « La managérialisation de l'État social : le cas de la France dans le contexte international. De la lutte contre l'obésité infantile à la lutte contre l'obésité de l'État. La promotion du partenariat public-privé en santé par un «think and do tank» européen», Disponible sur : <http://www.afsp.info/congres2011/sectionsthematiques/st20/st20alam.pdf> (consulté le 25/10/2013)

ALTER N. (2010), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 238 pp.

AMBLARD C., (2009), « Intérêt Général, Utilité Publique ou Utilité Sociale : quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif ? » *Contribution au 22e Colloque ADDES,* 10/03/2009.

AMEISEN J.C., (2012), *Sur les épaules de Darwin. Les battements du temps*, Paris, Les Liens qui Libèrent.

ANDREONI J., (1990), « Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving », *Economic Journal*, 100 (401), pp. 464–477. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/2234133> (consulté le 23/10/2013)

AOKI M., (2010), « Le capital social « individuel », les réseaux « sociaux » et leurs liens avec le jeu économique », *Revue d'économie du développement* n° 24, pp. 97-119. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2010-4-page-97.htm> (consulté le 23/10/2013).

ARCHAMBAULT E. et TCHERNONOG V., (2012), « Repères sur les associations en France », Disponible sur : <http://cpca.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourdhui.pdf> (consulté le 23/10/2013)

ARCHAMBAULT E., (1996), *Le secteur sans but lucratif. Associations et Fondations en France*, Paris, Economica.

ARCHAMBAULT E., (2002), « Le travail bénévole en France et en Europe », *Revue Française des Affaires sociales* n° 4, pp. 11-36. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2002-4-page-11.htm> (consulté le 23/10/2013)

ARGYRIS C., (1995), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, InterÉditions.

ARIELY D., (2008), *C'est (vraiment?) moi qui décide,* Paris, Flammarion, 302 pp.

ARNOULD E. J. and THOMPSON C. J., (2005), "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research". *Journal of Consumer Research,* 31 (4), pp. 868–882. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/10.1086/426626>

ATANGANA-ABÉ J. (2005) *Voyage au coeur des organismes à but non lucratif – L'exigence de légitimité,* Montréal, CA, Publibook, 357 pp. disponible sur : http://books.google.fr/books?id=iKWkOqYePzEC&dq>

AVENIER M.J. et GAVARD-PERRET M.L., (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion,* Paris, Pearson. Disponible sur : <www.pearson.fr/resources/titles/27440100053090/extras/7604_chap01.pdf>

BALLET J. et DE BRY F., (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil, Coll. « Points », 431 pp.

BARBIER R., (1992), "Une cité de l'écologie", mémoire de DEA de sociologie sous la direction de Bruno Latour, EHESS. Disponible sur : <http://rocks.ensmp.fr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=34938>

BARET C., HUALT I. et PICQ T., (2006), « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion n° 163*.

BARON D. P., (2007), « Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship », *Journal of Economics and Management Strategy,* 16 (3), pp.683–713.

BASTEN C., (2011), « L'hétéronomie de la philanthropie européenne » *Philanthropie et fondations privées : vers une nouvelle gouvernance du social ? Revue Lien social et politiques* n° 65, pp. 155-177.

BATEMAN S., (2013), « La bioéthique à la lumière de Marcel Mauss » *3ème Colloque Marcel Mauss,* (actes en cours de publication) organisé par le Centre d'Anthropologie Culturelle (CANTHEL) de l'Université Paris Descartes Sorbonne Paris Cité, les 21et 22 février 2013.

BAUDELOT C. et BAUDELOT, O., (2008), *Une promenade de santé : L'histoire de notre greffe*, Paris, Récit Stock, 235 pp. Disponible sur : <http://www.laviedesidees.fr/Essai-sur-le-don-de-soi.html>

BECKER, H., (1985 [1963]), *Outsiders, Etudes de sociologie de la déviance*, Paris Métailié.

BERGER P., et LUCKMANN T., (1966/1996), *La construction sociale de la réalité,* Collection Sociétés, Paris, Editions Méridiens.

BERNE E., (1966), Structure et dynamique des organisations et des groupes, [s.l], Ed. d'Analyse transactionnelle, trad. de 2005.

BEVORT A. et LALLEMENT M., (2006) *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches/MAUSS », 336 pp. Disponible sur : <http://www.cairn.info/le-capital-social--9782707148049.htm>

BHASKAR R., (2008), *A Realist Theory of Science*, New York, Routledge, 310 pp. Disponible sur : <http://lc.zju.edu.cn/sts/tushu/upfiles/4e28481f-46a7-420c-a6d2-c5bcd96eb33d.pdf>

BIONDI Y., (2007), « Accounting and the economic nature of the firm as an entity ». In BIONDI Y., CANZIANI A., KIRAT T., *The firm as an Entity. Implications for economics, accounting and the law*, London and New York, Routledge, 400 pp.

BLANC J., MALANDRIN G. et SERVEL J.M., (1999), « Dossier : Echange et lien social », *Sciences humaines* n° 93, pp. 24-29.

BLAU P., (1964), *Exchange and Power in Social Life,* New York, Wiley.

BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI L. et THÉVENOT L., (1991), *De la justification. Les Economies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI L., (1973), « L'espace positionne. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. », *Revue française de sociologie*, 14 (1), pp. 3-26.

BOLTANSKI L., (1993), *La Souffrance à distance (morale humanitaire, médias et politique)*, Paris, Métailié, 287 pp.

BOLTANSKI L., (2004), *La condition fœtale : Une sociologie de l'avortement et de l'engendrement*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI L., (2009), « Autour de la justification : un parcours dans le domaine de la sociologie morale », in *Compétences critiques et sens de la justice,* Colloque de Cerisy, dirigé par Breviglieri M. Lafaye C. et Trom D., Paris, Economica, Coll. Etudes sociologiques, pp. 15-35.

BONNAFOUS-BOUCHER M., CHATELAIN-PONROY, S., EVRARD Y. et MAZALLON F., (2003), « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? »*Revue Française de Gestion,* janvier-février 2003, vol. 29, n°142, pp.165-188. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-169.htm>

BOORSTIN D., (1971), *L'image,* Paris, Union générale des éditions, Coll. 10/18

BORY A., (2008a), « De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat dans les grandes entreprises françaises et américaines ». Thèse de doctorat sous la direction de Françoise PIOTET, Thèse en Sciences sociales, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Soutenue le 5/12/2008.

BORY A., (2008b), « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », *Les Mondes du travail* n° 5, pp. 39-52.

BORY A., (2009a), « L'étude de la RSE au travers du bénévolat d'entreprise : un terrain d'institutionnalisation du monde des grandes entreprises », *La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme?,* 4ème congrès du Réseau International sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Université Lille I, 25-27 juin 2009.

BORY A., (2009b), « Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ? », *Entreprises et histoire* n° 56, pp. 117-130, *2009/3*. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-3-page-117.htm> (consulté le 26/10/2013)

BOURDIEU P., (1980/ 2006), « Le capital social. Notes provisoires », in *Le capital social*, Paris, La Découverte, pp. 29-34. Disponible sur : <http://www.cairn.info/le-capital-social--9782707148049-page-29.htm>

Bourdieu P., (1982), *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.

BOURDIEU P., (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Ed. Les Éditions de Minuit, 670 pp.

BOURDIEU P., (1988), « Esquisse d'une critique de l'économie générale de la pratique » in *Lectures de Pierre Bourdieu*. *Cahiers du Laboratoire de sociologie anthropologique* (LASA), Université de Caen, n° 8-9.

BOURDIEU P., (1994a), « L'économie des biens symboliques », *Cahiers du Groupe de Recherche sur la Socialisation*, n° 13, 2e trim, Cours du Collège de France à la Faculté d'Anthropologie et de Sociologie de l'Université Lumière Lyon 2.

BOURDIEU P., (1994b), « L'économie des biens symboliques », in BOURDIEU P., *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, pp. 175-213.

BOURDIEU P.,(1976), « Les modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 8-9, pp.122-132.

BOUTRY P., (2003), « Bernard Groethuysen et la « crise du péché » dans la France du XVIIIe siècle », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* n° 32, Disponible sur : <http://ccrh.revues.org/276> (consulté le 22/07/2013)

BOWEN H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

BRUNI L., (2010), « Éros, Philia et Agapè. Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste » in *La Gratuité, Eloge de l'inestimable*, *Revue le M.A.U.S.S*, Paris, La Découverte, premier semestre 2010, n°35, pp. 389-413. Disponible sur : <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RDM_035_0389>

BUBER M., (2001), *Je et Tu*, [1923], Paris, Aubier.

BUHLER P., (2003), « L'économie du don aux États-Unis, une source d'inspiration pour la France ? », in Pierre Buhler, Paul C. Light et Francis Charhon (dir.) *L'économie du don et la philanthropie aux États-Unis et en France: analyse comparée*, Paris, La documentation française, 95 pp.

BUHLER P., (2007), « La philanthropie aux Etats-Unis : quels enseignements pour la France », in Mattei Dogan et Kenneth Prewitt (dir.), *Fondations philanthropiques en Europe et aux Etats-Unis*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 287 pp.

BUISSON M.L., (2005), *«* La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *», Revue Management et avenir*, Management Prospective, n° 6, 4/2005, pp. 147-164.

BURLINGAME D. F. ET YOUNG D.R., (1996), *Corporate philanthropy at the crossroads*, Bloomington, Indiana University Press.

BURLINGAME D. F., (1994), « Empirical Research on Corporate Social Responsibility: What Does It Tell Us? » *Nonprofit Management and Leadership*, 4(4), pp. 473- 480. Disponible sur : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.4130040410/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>

BURT R.S., (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard, Harvard University Press.

BUSINO G., (1996), *De l'universalisme, du relativisme et de la modernité*, Genève, Librairie Droz, 256 pp.

CADIOU C., MORVAN J. et GABRIEL P., (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale », XIVe Congrès de l'AIMS, Angers, 7-9 juin. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/607-coherence-et-gouvernement-dentreprise-la-construction-dune-legitimite-globale>

CAILLÉ A., (1991), « Postface au Manifeste du MAUSS », *La Revue du MAUSS*, n° 14, 4e trimestre 1991, pp. 101-116.

CAILLÉ A., (2005), « Introduction » in CAILLÉ, A. (dir.), *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres,* Paris, La Découverte, 248 pp. Disponible sur : <http://www.revuedumauss.com.fr/Pages/DID.html>

CAILLÉ A., (2007), « Introduction », in CAILLÉ, A. (dir.), *La quête de reconnaissance*, Paris, La Découverte, pp. 5-14, Disponible sur : <www.cairn.info/la-quete-de-reconnaissance--9782707153326-page-5.htm>

CAPRON M. et QUAIRIEL-LANOIZELEE F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 192 pp.

CARROLL A. B., (1995), « Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A perspective with strategic implications », in Nasi J., *Understanding Stakeholder Thinking*, Helsinki, Finland, LSR Publications, pp. 47-74.

CARROLL A.B., (1979), « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/257850>

CARROLL A.B., (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, 34 (4) pp. 39-48. Disponible sur : <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

CARROLL A.B., (1999), «Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct », *Business and Soci* 38 (3), pp. 268-295.Disponible sur : <https://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct

CEFAÏ D., (2009) « S'engager. Monde vécu, engagement et justification », in BREVIGLIERI. M, LAFAYE C., TROM D. (dir.*), Compétences critiques, sens de la justice, sens critique*, Paris, Économica, pp. 203-214.

CHANIAL P. et LAVILLE J.L., (2005a), «L'économie sociale et solidaire en France », in LAVILLE J-L (et al.dir.), *Action publique et économie solidaire*, Paris, Erès, pp. 47-74. Disponible sur : <http://www.cairn.info/action-publique-et-economie-solidaire--9782749204895-page-47.htm>

CHANIAL P. et LAVILLE J.L., (2005b), « Associationnisme », in LAVILLE J-L. et CATTANI A.D. (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 47-48.

CHANIAL P., (2008) « Le free rider et le confidence man », *Revue du MAUSS*, N° 31, janvier 2008, pp. 271-290. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2008-1-page-271.htm.

CHARREIRE S. et HUAULT I., (2008), « From Practice-based Knowledge to the Practice of Research: Revisiting Constructivist Research », *Management Learning*, Vol.39 (1), pp. 73-91. Disponible sur : <http://mlq.sagepub.com/content/39/1/73>

CHÉDOTAL C., (2011), *Le Rôle de la culpabilité dans le marketing de la collecte de fonds - influence sur le comportement des dons des particuliers,* Thèse en sciences de gestion, sous la direction de Christian Pinson et Sophie Rieunier, Université Paris-Dauphine, soutenue le 29 novembre 2011, 285 pp. Disponible sur : <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/8002>>

CHIAPELLO E. et MEDJAD K., (2007), « Une privatisation inédite de la norme : le cas de la politique comptable européenne », *Sociologie du travail,* n° 49, pp. 46-64.

CHIAPELLO E., (1998), *Artistes Versus Manager. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, Coll. Leçons de choses, 258 pp.

CHOLLET B., (2005), « Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur R & D. Le cas des micro et nanotechnologies », Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Grenoble I, CERAG sous la direction de Robert Paturel, soutenue en décembre 2005.

CHRISTEN-LÉCUYER C., (1999), *Jean-Luc Marais, Histoire du don en France de 1800 à 1939. Dons et legs charitables, pieux et philanthropiques*, Rennes, Presse universitaire de Rennes, Rennes, 409 pp. », *Revue d'histoire du XIXe siècle*, N° 19 1999. Disponible sur : <http://rh19.revues.org/167> (consulté le 26/10/2013)

CIBOIS P., (2007), *Les méthodes d'analyse statistique*, Paris Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?. Disponible sur : http://classiques.uqac.ca/contemporains/cibois_philippe/metho_analyse_enquetes/metho_analyse_enquetes.html (Consulté le 8 août 2012)

COIGNARD S. et JUICHARD M.T., (1997), *Les bonnes fréquentations. Histoire secrète des réseaux d'influence*, Paris, Le Livre de poche, 379 pp.

COLEMAN J., (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology,* n° 94, pp. 95-120.

COLEMAN J., (1994), *Foundations of Social Theory,* Cambridge, Belknap Press, 1014 pp.

CORNU G., (2005), *Vocabulaire juridique*, Paris, PUF, Coll. « Quadridge », 6e éd., 970 pp.

CUMMING L. S., (2010a), « GONGOs » in ANHEIER H.K. ET TOEPLER S. (dir.), *International Encyclopedia of Civil Society*, New York, Springer, pp. 779-783. Disponible sur : <http://books.google.fr/books?isbn=0387939962>

CUMMING L. S., (2010b), « QUANGOs » in ANHEIER H.K. ET TOEPLER S. (dir.), *International Encyclopedia of Civil Society*, New York, Springer, pp. 1286-1291. Disponible sur : <http://books.google.fr/books?isbn=0387939962>

CYERT, R. et MARCH, J.G., (1963/1992), *A Behavioral Theory of the Firm,* Oxford, Wiley-Blackwell, 268 pp.

DAMASIO A., (1995), *L'erreur de Descartes: La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 396 pp.

DAMASIO A., (2003), *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*. Paris, Odile Jacob, 370 pp.

DAVISTER C., (2004), « Le capital social dans l'économie sociale d'insertion », *Reflets et perspectives de la vie économique,* tome XLIII, n° 3, pp. 63-71.

DECOCK-GOOD C. (2000), *Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion sous la direction de Bernard Colasse, Université Paris IX -Dauphine, soutenue le 30 novembre 2000. 392 pp.

DEFOURNY J., (2005), « Economie sociale », in Laville J.L. et Cattani A.D. (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 233-242.

DEGENNE A., FORSÉ M., (2004/1994), *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin, 295 pp.

DENOIT N., (2002), *Le pouvoir du don. Des « années fric » aux « années banlieues » : le mécénat d'entreprise des années 90*, Paris, Ed. L'Harmattan, Coll. « Communication des organisations », tome 2.

DONALDSON B. et O'TOOLE T., (2002), *Strategic market relationships. From strategy to implementation*, Chichester, John Wiley and Sons Ltd, 288 pp.

DRUCKER P. F., (1990), *Managing the Non-profit Organization: Practice and Principles*, Guildford, Butterworth-Heinemann.

DUNN EW., AKNIN LB. et NORTON MI., (2009), « Spending money on others promotes happiness », Sci*ence,* 2009, 324:1143. Disponible sur : <http://www.people.hbs.edu/mnorton/dunn%20aknin%20norton.pdf>

DUPORT M., (2010), *De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines : entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine*, sous la direction de Plane J-M., Thèse en Sciences de gestion, Université Montpellier 3, Soutenue le 10 décembre 2010.

DUPRÉ D., (2008), « Aspiration ontologique des dirigeants à la RSE : racines religieuses et philosophiques », Cerag, Grenoble, Université Pierre Mendes France. Disponible sur :

<http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes.htm> et aussi sur : <http://denis.dupre.pagesperso-orange.fr/GT-3.pdf>

DURKHEIM E., (2007 [1893]), *De la division du travail social*, Paris, PUF, 407 pp.

EDGAR MORIN E., (1995), « La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité », *Revue Internationale de Systémique*, vol 9, N° 2.

EDVINSSON L. et MALONE M., (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise. Identification, mesure, management*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil, 276pp.

ELIAS N., (2002), *La société de cour*, Paris, Flammarion, 333 pp.

ELKINGTON J., (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island BC, (Canada),New Society Publishers.

EME B. et LAVILLE J.L., (1994), *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

EME B. et LAVILLE J.L., (2005), « Economie solidaire (2) », in LAVILLE J-L. et CATTANI A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 253- 260.

EME B., (2003), « Définir l'utilité sociale par des débats publics », *Alternatives Economiques*, n° 11, 09/2003, Hors-série pratique : l'utilité sociale.

EPÉE A. S., (2002), « Donner aujourd'hui - éléments pour une sociologie du don caritatif », *Polis*, Volume 9, Numéro spécial, 2001/2002. Disponible sur : <http://www.polis.sciencespobordeaux.fr/vol9ns/epee.pdf>

EPÉE A. S., (2004), *Le don d'argent. Ressorts institutionnels et individuels de la générosité envers les associations caritatives et de recherches*, sous la direction de Michel Hastings, Thèse de doctorat en Science Politique, Université Lille 2, soutenue le 10 décembre 2004, 655 pp.

EYMARD-DUVERNAY F., (2009), « L'économie des conventions entre économie et sociologie. L'*homo conventionalis* calcule et parle », in STEINER P.et VATIN F, *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, pp. 131-164.

FAVRET-SAADA J., (2009), *Désorceler* Paris, L'Olivier, Coll. « Penser/Rêver », 172 pp.

FERRARY M. et PECQUEUX Y., (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Paris, PUF.

FILLIEULE O., (2001), « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique,* 1/ 2001 (Vol. 51), pp. 199-215. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2001-1-page-199.htm>

FLORIDA R., (2002), *The Rise of the Creative Class—and how it is transforming leisure, community and everyday life*, New York, Basic Books, 416 pp.

FOUCAULD (DE) J.B. et PIVETEAU D., (1995), *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob.

FREEMAN E., (1984), *The Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, Harpercollins College Div, 295 pp.

GABBAY S. et LEENDERS R., (1999a), « CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage », in Leenders R. and Gabbay S., *Corporate Social Capital and Liability*, Boston, Kluwer Academic Publishers, pp. 1-14.

GABBAY S. et LEENDERS R., (1999b), « Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate », *Social Capital, Research in the Sociology of Organizations,* 18, pp. 1-20. Disponible sur : <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6844047.pdf%E2%80%8E>

GABRIEL P. et CADIOU C., (2005), « Responsabilité sociale et environnementale : les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises » in DUPUIS J.-C. et LEBAS C., *Le management responsable, Vers un nouveau comportement des entreprises?* , Paris, Economica, pp. 41-62. Disponible sur : <http://www-connexe.univ-brest.fr/iae/mut-coop/docs/RSE_RSG_2005.pdf>

GADREY J., (2004), « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents », *Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE*, programme de recherche « l'économie sociale en région », Paris, 136 pp.

GADREY J., (2005), « Utilité Sociale », in LAVILLE J-L. et CATTANI A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 517-524.

GAUTHIER A., (2008), « Quatre questions à propos de l'économie solidaire », in *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Paris, Erès, pp. 13-24. Disponible sur : <HTTP://www.cairn.info/pour-une-autre-economie-de-l-art-et-de-la-culture--978274920992-page-13.htm>

GIOIA D.A., PRICE K.N., HAMILTON A.L. and THOMAS J.B., (2010), « Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity », *Administrative Science Quarterly*, (55) 1, pp. 1-46, mars 2010.

GIORDANO Y. et JOLIBERT A., (2008), « Spécifier l'objet de la recherche », In GAVARD-PERRET M. L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A., *Méthodologie de la Recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson, pp. 47-86. Disponible sur : http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439578

GIRARD R., (1961), *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Grasset.

GIRARD R., (1982), *Le bouc émissaire*, Paris, Grasset.

GLAZER M.P. et GLAZER P.M., (1998), *The environmental crusaders: confronting environmental disaster and mobilizing community*, University Park (PA) USA, Pennsylvania State Universtiy Press, 218 pp.

GLYNN M.A. et ABZUG R., (2002), « Institutionalizing identity: symbolic isomorphism and organizational names », *Academy of Management Journal,* 45 (1), pp. 267-280. Disponible sur : <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3069296>

GODARD O., (2004) « De la pluralité des ordres – Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification », *Géographie, Economie, Société,* Vol. 6, mars 2004, pp. 303-330. Disponible sur http://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2004-3-page-303.htm#re5no5>

GODBOUT J. et CAILLÉ A., (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui / série anthropologie », 345 pp. Disponible sur : <http://classiques.uqac.ca/contemporains/godbout_jacques_t/esprit_du_don/esprit_du_don.pdf>

GODBOUT J., (2004), « L'actualité de l'«Essai sur le don» », *Sociologie et sociétés*, 36 (2), automne 2004, pp. 177-188.

GODBOUT J., (2005), « De la continuité du don », Revue du MAUSS, n° 23, 1/2004, p. 224-241. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-224.htm>

GODBOUT J., (2008), « La sympathie comme opérateur du don », *Revue du MAUSS,* N° 31, janvier 2008, pp. 201-208. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2008-1-page-201.htm>

GOMBAULT A., (2003), « La nouvelle identité organisationnelle des musées », *Revue française de gestion,* N° 142, janvier 2003, pp. 189-203. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-189.htm>

GOMBAULT A., MOREL C. et LIVAT-PÉCHEUX, F. (2012) « Le mécénat de proximité. Questions pour la France », in *Mécénat de proximité et tourisme*, *Cahier Espaces* Septembre 2012, N°113, pp. 80-93.

GOND J.P. et MULLENBACH A., (2004), « Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion,* n° 205, pp. 93-116.

GOREAU-PONCEAUD A. (2011) « Le mécénat populaire : un support à privilégier dans l'émergence de nouvelles territorialités ? » in Audrerie Dominique (ed.), *Patrimoine et mécénat*, , pp. 41-49. Disponible sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00651698>

GRAFF ZIVIN J. et SMALL A., (2005) « A Modigliani-Miller Theory of Altruistic Corporate Social Responsibility », *Topics in Economic Analysis and Policy,* 5 (1), 10, pp.1-21. Disponible sur : <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=josh_graffzivin>

GRANOVETTER M., (1973), « The Strength of Weak Ties » *American Journal of Sociology,* Vol. 78, No. 6, Chicago, The University of Chicago Press, pp. 1360-1380. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/2776392>

GRANOVETTER M., (2005), « The impact of social structure on economic outcomes », *Journal of Economic Perspectives,* 19 (1), pp. pp. 33-50.

GROS F., (2012), *Le principe sécurité*, Paris, Gallimard, 304 pp.

GUILHOT N., (2004), *Financiers, philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Paris, Raisons d'Agir.

GUILLAUME A., (2009), « Eric Maurin, *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions »*, *Lectures, Les comptes rendus*. Disponible sur : http://lectures.revues.org/823
(consulté le 24/07/2013).

GUMMESSON E., (1999), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management - From 4P's to 340R's,* Oxford (UK), A Butterworth-Heinemann, 350 pp.

HANSEN M., (1999), « The search transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly,* n° 44, pp. 82-111.

HARRIBEY J.M.,(2002), « L'économie sociale et solidaire, un appendice ou un faux-fuyant ? ». Disponible sur : <http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/travail/eco-solidaire.pdf> (consulté le 11/09/2009).

HEALD M., (1961), « Business Thought in the Twenties: Social Responsibility », *American Quarterly,* 13(2), pp. 126-139.

HEALD M., (1970), *The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960*. Cleveland, Western Reserve University Press.

HEINICH N., (2009), « Les affinités sélectives », in BREVIGLIERI M., LAFAYE C. et TROM D. (dir.), *Compétences critiques et sens de la justice,* Colloque de Cerisy, Paris, Economica, Coll. Etudes sociologiques, pp. 81-92.

HÉLY M., (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, pp. 99-123.

HÉNAFF M., (2002), *Le prix de la Vérité*, Paris, Le Seuil, 551 pp.

HÉNAFF M. (2002a), « De la philosophie à l'anthropologie. Comment interpréter le don? (Entretien) », *Esprit*, n° 282, février 2002, pp. 135-145. Disponible sur : <*http://www.esprit.presse.fr/archive/review/article.php?code=8567&folder=3*>

HENRION, A., (2003), « L'énigme du don de sang. Approche ethnographique d'un don entre inconnus », *Revue du MAUSS permanente*, 10 avril 2007. Disponible sur : <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article37>

HIMMELSTEIN J., (1997), *Looking Good and Doing Good*, Bloomington, Indiana University Press, 492 pp.

HIRSCHMAN A., (1990 [1970]), *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States,*Harvard, Harvard University Press, 176 pp.

HONNETH A., (2006), *La Société du mépris*, Trad. par Olivier Voirol, Pierre Rusch et Alexandre Dupeyrix, Paris, La Découverte, 349 pp.

HONNETH A., (2013 [2010]), *Ce que social veut dire. I. Le déchirement du social*, Paris, Gallimard.

HONNETH A., (2013 [1992]), *La Lutte pour la reconnaissance*, Trad. par Pierre Rusch, Paris, Folio, 352 pp.

HUPHOFF N.T., (1995) « Why NGOs are not a third sector: A sectoral analysis with some thoughts on accountability, sustainability and evaluation, in HULME D. and EDWARDS M., *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post Cold-War World*, London, Earthscan/Kumarian Press, 296 pp.

HUSSON F., LÊ S. et PAGÈS J., (2009), *Analyse des données avec R,* Rennes, Presses Universitaire de Rennes,

HUYBRECHTS B., MERTENS DE WILMARS S., XHAUFLAIR V., (2006), « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : illustration à travers la filière du commerce équitable », *Gestion : Revue Internationale de Gestion,* 31 (2), février 2006, pp. 65-74. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2006-2-page-65.htm>

HYDE L., (1983), *The Gift. Imagination and the Erotic Life of Property*, New York, Random House, 352 pp.

IBANEZ L., MOUREAU N., ROUSSEL S., (2014), « Induction d'émotions et comportements pro- environnementaux dans le cadre d'un jeu du dictateur », *Revue d'Economie politique*, 2014/2 (Vol. 124), pp.215-242.

IGALENS J. et BENRAISS L., (2005), « Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les Eglises protestantes », *Colloque IAS*, Lille, septembre 2005. Disponible sur : <http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/igalens_benraiss.pdf>

ILLIA L., (2010), « How Business Disciplines Discuss Multiple Identities in Organizations », *Corporate Reputation Review*, (12) 4, Winter2010, pp. 327-344, Disponible sur : <http://www.researchgate.net/publication/41069797_How_Business_Disciplines_Discuss_Multiple_Identities_in_Organizations>

INSEL A., (1993), « La part du don – Esquisse d'évaluation », *Revue du Mauss* n° 1, pp. 221-234.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H.,(1976), « Theory of firm: managerial behavior agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, October 1976 (3) 4, pp. 305-360. Disponible sur : <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>

JOLLY, D. (1990), *Mécénat d'entreprise : expression de stratégies sociétales ? - analyse de trente-quatre cas de grandes entreprises industrielles, de service et commerciales*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Maurice Saïas, Université d'Aix-Marseille III, 421 pp.

JONES M. T., FELPS W. et BIGLEY G.A., (2007), « This Ethical Theory and Stakeholder-related Decisions: The Role of Stakeholder Culture », *Academy of Management Review*, (32) 1, pp.137-155. Disponible sur : <http://repub.eur.nl/res/pub/20431/Jones_Felps_Bigley_stakeholder_culture_real_deal.pdf>

JORDAN G. et MALONEY W., (1997), *The protest business? Mobilizing campaign groups*, Manchester and New York, Manchester University Press, 213 pp.

JOSSERAND E., (2001), *L'entreprise en réseau*, Paris, Vuibert, 135 pp.

KAPFERER J. et LAURENT G., (1992), *La sensibilité aux marques : marchés sans marques, marchés à marques*, Paris, Les Editions d'Organisation, 224 pp.

KARPIK L., (2007), *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 373 pp.

KAUFMAN J.C., (2007), *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 127 pp.

KLEIN N., (2001), *No Logo*, Paris, Actes Sud, 752 pp.

KOSIANSKI J.M., (1992), *Le mécénat culturel d'entreprise : un partenariat favorable à l'entreprise à la culture et à l'intérêt général*, Thèse en Sciences Economiques, Université de Montpellier I, sous la direction de Jean-Pierre Vignau, soutenue le 14 décembre 1992.

KOSLOWSKI P., (1998), *Principes d'économie éthique*, Trad. de l'allemand par Anne Saada, Paris, Le Cerf, 368 pp.

KOTLER, p. and J. SCHEFF BERNSTEIN., (1997), *Standing Room Only: Strategies for the Performing Arts,* Boston, MA, Harvard Business School Press, 576 pp.

KOUCHNER B., (1986), *Charité Business*, Paris, Le Pré aux Clercs, 169 pp.

LAFAYE C., et THÉVENOT L., (1993), « Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature », *Revue Française de Sociologie*, XXXIV-4, pp. 495-524. Disponible sur : <http://www.youscribe.com/catalogue/presse-et-revues/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/une-justification-ecologique-conflits-dans-l-amenagement-de-la-998506>

LAFAYE C., MOODY M. et THÉVENOT L., (2000), « Forms of Valuing Nature: arguments and modes of justification in French and American environmental disputes », *in* Lamont M. et Thévenot L. (eds.), *Comparing Cultures and Polities: Repertoires of Evaluation in France and the United States*, Cambridge, Cambridge University Press.

LAHIRE B., (2009), «La fabrication sociale d'un individu », *Entretien avec Bernard Lahire, interviewé par Nicolas Duvoux*. Disponible sur : <http://www.laviedesidees.fr/La-fabrication-sociale-d-un.html> (consulté le 24/11/2009).

LAMARCHE T., (2009), « Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation », *Revue de l'organisation responsable,* vol. 4, 2/2009, pp. 4-18.

LANDAIS C. et FACK, G., (2009), « Les incitations fiscales aux dons sont-elles efficaces ? », *Économie et statistique, N°427-428, pp. 101-121*. Disponible sur : <http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES427F.pdf>

LANDRY C., (2000), *The Creative City: A toolkit for urban innovators*, London, Earthscan, 240 pp.

LATOUR B. (1995) « Moderniser ou écologiser. A la recherche de la Septième Cité », *Ecologie Politique*, n°13, pp.5-27.

LAVILLE J.L. et NYSSENS M., (2001), *Les services sociaux entre associations, Etat et marché, L'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte, 224 pp. Disponible sur : <http://www.cairn.info/les-services-sociaux-entre-associations-etat-et-ma--9782707135797.htm>

LAVILLE J.L., (2001), « Vers une économie sociale et solidaire? » *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)* n° 281, juillet 2001.

LAVILLE J.L., (2005), « Solidarité ». in LAVILLE J-L. et CATTANI A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 496-497.

LAVILLE J.L., (2010), « Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss », *Revue du MAUSS* n° 36, pp. 295-307, février 2010.

LAZEGA E.,(2001), *The Collegial Phenomenon :The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*, Oxford, Oxford University Press, 358 pp. Disponible sur : <http://elazega.fr/wp-content/uploads/2012/10/Lazega-Collegial-Phenomenon-2001-Introduction.pdf>

LE BOT J. M. et PHILIP F., (2012) « Les trames vertes urbaines, un nouveau support pour une cité verte ? », *Développement durable et territoires*, Vol. 3, N° 2, Juillet 2012. Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/9318> (consulté le 12 février 2014)

LE GOFF J., (1997), *La bourse ou la vie : Economie et religion au Moyen Age*, Paris, Hachette littératures, 150 pp.

LE GOFF J.P., (1992), *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, Coll. « Cahiers libres /Essais », 307 pp.

LE VELLY R., (2007), « Le problème du désencastrement », *Revue du MAUSS* n° 29, 1/2007, pp. 241-256. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2007-1-page-241.htm .>

LEANA C. R. et VAN BUREN H.J., (1999), « Organizational Social Capital and Employment Practices », *Academy of Management Review*, 24 (3), juillet 1999. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/259141>

LECHIEN M.H., (2002), *Pratiques humanistes : engagements militants et investissements professionnels : trois études de cas*, sous la direction de Gérard Mauger. Thèse de doctorat de sociologie, soutenue le 7 janvier 2002, Paris, EHESS, 2002, 433 pp.

LEENDERS R, GABBAY S, Fiegenbaum A., (2000) « Corporate Social Capital and the Strategic Management Paradigm: A Contingency View on Organizational Performance », *SOM (Research School Systems Organisation and Management)*, Groningen University, Recent Research Reports, p. 1-38. Disponible sur : <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeB/2001/01B63/01b63.pdf>

LEFÈVRE S., (2008), *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent. Les ONG au prisme du modèle entrepreneurial*, sous la direction de Frédéric SAWICKI, Thèse de doctorat en Sciences Politiques, Université Lille 2, Soutenue le 10 novembre 2008. Disponible sur <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/52/80/PDF/THESESylvainLefevre.pdf>

LEFÈVRE S., (2011a), « Un nouveau « sens caché » », in CHABANET D., DUFOUR P. et ROYAL F. (dir.) *Les mobilisations sociales à l'heure du précariat*, , Paris, Presses de l'EHESS,

LEFÈVRE S., (2011b), « Retour sur les enjeux normatifs d'une généalogie : Les ONG françaises converties au marketing direct américain ? ». Disponible sur : <http://mtpf.mlab-innovation.net/fr/assets/ressources/PDF%20OK/Lefevre%20VF.pdf?PHPSESSID=b0073edbed25a3f560e29d5aca568aa1> (consulté le 26/10/2013)

LEFÈVRE S., (2013), « Lever des fonds pour l'humanitaire, des rues de Paris à celles de Montréal ».Disponible sur : <http://www.grotius.fr/lever-des-fonds-pour-lhumanitaire-des-rues-de-paris-a-celles-de-montreal/> (consulté le 26/10/2013)

LENAY O. et KIETZ F., (2005), « La plasticité, un concept-clé de la stratégie de développement des entreprises culturelles ? L'exemple du centre européen de musique de chambre », Conférence Aimac, Montreal. Disponible sur : <http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/LenayO_KletzF.pdf>

LESNE A., DARS J F.and PAPILLAULT A., (2008), *Les Déchiffreurs, Voyage en mathématiques,* Paris, Belin, 188 pp.

LIAO J. et WELSCH H., (2001), « Social Capital and Growth Aspiration: The Role of Entrepreneurial Networks in Technology-Based New Ventures », in Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2001*,). Disponible sur : <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/babson2001/XII/XIIB/XIIB.htm>

LINCOLN Y. S. et GUBA E. G, (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Sage Publications.

LIPIETZ A., (2001), *Pour le tiers secteur. Ll'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, Paris, La Découverte, 155 pp.

LIPOVETSKY G., (1992), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard, Coll. « NRF Essais », 292 pp.

LIVIAN Y.F., (2010), « De nouveaux cadres théoriques pour de nouveaux comportements, La sociologie pragmatique peut-elle nous aider à penser le salarié d'aujourd'hui », *21e Congrès AGRH*, Paris. Disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010livian.pdf>

LORDON F., (2000), « La « création de valeur » comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la «valeur actionnariale », *L'Année de la Régulation*, 4, pp. 117-165. Disponible sur : <http://webcom.upmf-grenoble.fr/regulation/Annee_regulation/AR4-2000-04LORDON.pdf>

MALET J., (2007), « La générosité des Français », *Etude du CerPhi*, douzième édition, novembre 2007.

MALINOWSKI B., (1963/1922), Les Argonautes du Pacifique occidental, Paris, Gallimard.

MARAIS J.L., (1996), *Histoire du don en France de 1800 à 1939. Les libéralités aux institutions,* Thèse en Histoire, Université d'Angers sous la direction de Jacques-Guy Petit, 635 pp.

MARSDEN C., (2003), « Participating in governance: The social responsibility of companies and NGOs », *New Academy Review*, (2) 1, pp. 4-18. Disponible sur : <http://198.170.85.29/Marsden.htm>

MARTIN P., (2007), « Solidarité bien ordonnée – un accueil moderne dans une Caisse primaire d'assurance maladie », *Revue Agone*, 37, pp. 163-159.

MARTINET A-C., (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » in Martinet A-C (coord.) *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 9-29.

MASAHIKO A., (2010), « Le capital social « individuel », les réseaux « sociaux » et leurs liens avec le jeu économique », *Revue d'économie du développement*, N°24, avril 2010, pp. 97-119. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2010-4-page-97.htm>. (consulté le 26/10/2013)

MASCLEF O., (2004), *Le rôle du don/contre-don dans l'émergence des organisations : modèle théorique et études de cas comparées*, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Pierre-Yves Gomez, Université Jean Moulin Lyon 3, soutenue le 28 septembre 2004, 308 pp.

MASLOW A., (1943), « A theory of human motivation » *Psychological Review,* n° 50, pp. 370-396. Disponible sur : <http://www.altruists.org/static/files/A%20Theory%20of%20Human%20Motivation%20%28A.%20H.%20Maslow%29.pdf>(consulté le 23/10/2013)

MAUSS M., (1989 [1924]), « Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, (3ème édition), 482 pp. Disponible sur : <http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_anthropo/2_essai_sur_le_don/essai_sur_le_don.pdf> (version pdf de 160 pp.)

MAYAUX F., (2009), « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », *Entreprises et histoire* n° 56, mars 2009, pp. 98-116. Disponible sur : <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=EH_056_0098>

MAZODIER M. et QUESTER P., (2008), « Un cadre d'analyse de l'efficacité du pseudo-parrainage », *Revue Française de Marketing*, n° 217, pp. 63-75. Disponible sur : <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/768.pdf> (consulté le 26/10/2013)

MBENGUE A., et VANDANGEON-DERUMEZ I., (2005), Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, Actes de l'AIMS. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2341-positions-epistemologiques-et-outils-de-recherche-en-management-strategique/download>

MCADAM D. ET PAULSEN R., (1993), « Specifying the Relationship between Social Ties and Activism », *American Journal of Sociology*, n° 3, nov. 1993, pp. 640-667.

MEGLINO B. et RAVLINE E., (1998), « Individual values in organizations: concepts, controversies and research », *Journal of Management*, n° 24, pp. 351-389. Disponible sur : <http://jom.sagepub.com/content/24/3/351.full.pdf+html>

MERKLÉ P., (2004), *Sociologie des réseaux sociaux,* Paris, La Découverte, Coll. Repères.

MICHEL G. et RIEUNIER S., (2007), « La marque associative : Les composantes et l'impact sur le don ». Disponible sur : <http://www.cerphi.org/wp-content/uploads/2011/05/marque-associative-2007.pdf> (consulté le 23/10/2013)

MILES M.B. et HUBERMAN M., (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

MINTZBERG H., (1998 [1988]), *Structure et dynamique de l'organisation*, Paris, Editions d'Organisation, 440 pp.

MITCHELL R.K., AGLE B.R. et WOOD D.J., (1997), « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review,* 22 (4), pp. 853-886. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/259247>

MOREL C. (2003) *The evolution of corporate support of the arts in France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue en avril 2003, University of Sheffield, sous la direction de Jean Windebank. Non publiée. Résumé disponible sur : <http://www.intranet.audencia.com/fr/recherche/xa03p539.htm>

MOREL C. (2005a) "Will Businesses Ever Become Legitimate Partners in the Financing of the Arts in France?", *International Journal of Cultural Policy,* 11(2), pp.199-213. Disponible sur: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10286630500198229#preview> ou <http://neumann.hec.ca/iccpr/PDF_Texts/Morel_Catherine.pdf>

MORGAN R., HUNT S., (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58-3, pp.20-38. Disponible sur : <http://www.8pic.ir/images/dpvsr5tggcuo9doj7t04.pdf>)

MOWDAY R.T. and STEERS R.M., (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior,* 14, pp. 224-247. Disponible sur : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879179900721>

MOWEN J.C. and MINOR M., (1998), *Consumer Behavior*, Upper Saddle River (NJ), Prentice-Hall, 696 pp.

NIETZSCHE F., (1976), *Œuvres Complètes de Nietzsche, Tome XII: Fragments posthumes (automne 1887 - mars 1888),* Sous la direction de Giorgio Colli et Mazzino Montinari, Trad. de Anne-Sophie Astrup et Marc de Launay, Paris, Gallimard, 465 pp.

NIETZSCHE F., (1997), *Œuvres Complètes de Nietzsche Tome IX : Fragments posthumes (été 1882 - printemps 1884),* Sous la direction de Giorgio Colli et Mazzino Montinari, Trad. de Anne-Sophie Astrup et Marc de Launay, Paris, Gallimard, 936 pp.

NONJON M., (2006) *Quand la démocratie se professionnalise. Enquête sur les experts de la participation*, Thèse d doctorat en Science Politique, sous la direction de Frédéric Sawicki, Université Lille 2, soutenue en 2006, 433 p

NYE J., (1990), *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, New York, Basic Books.

OCTOBRE S., (2001), « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musée », *Sociologie du travail,* (43) 1, pp. 91-109.

OLIVIER N., (2008), « Marcel Mauss, Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Lectures, Les comptes rendus*. Disponible sur : <http://lectures.revues.org/520> (consulté le 25/08/2013).

Organ D. et Ryan K., (1995), « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel Psychology,* 48, p. 775-802. Disponible sur : <http://tamu.edu/faculty/bergman/organ1995.pdf>

ORGAN D. W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.

ORGAN D. W., (1997), « Organizational Citizenship Behavior: It's construct cleanup time", *Human Performance*, 10(2), pp. 85-97. Disponible sur : <http://www.tandfonline.com%2Fdoi%2Fpdf%2F10.1207%2Fs15327043hup1002_2&ei=fAkSU-yLJ--20QX2ioCwCg&usg=AFQjCNF4neZGS2KKpn9F6q0DxHbdSfMYAg&sig2=D5t3-ONDtzjE9WZbvdKAcA&bvm=bv.62286460,d.d2k&cad=rja>

PARADAS A., (2006), «Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes», *Actes du 8e CIFEPME*, Fribourg, Haute Ecole de Gestion (HEG), 16 pp. Disponible sur : <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/024_Perceptiondudeveloppement.pdf>

PARSONS T., FOX R. et LIDZ V.M., (1972), « The "Gift of Life" and Its Reciprocation» *Social Research*, 39 (3), pp. 367-415. Disponible sur : <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40970102>

PARSONS, T. (1960) *Structure and Process in Modern Societies*, 340 pp. [en ligne] [s.l.]. Disponible sur : <http://books.google.fr/books/about/Structure_and_process_in_modern_societie.html?id=1pbZAAAAMAAJ>

PASCAL B., (1992), *Œuvres complètes, livre IV : Discours sur la condition des grands,* [1670], sous la direction de Jean Mesnard, Paris, Desclée de Brouwer, 1214 pp.

PASQUERO J., (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in TURCOTTE M-F B. et SALMON A. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec. Disponible sur : <http://www.meshs.fr/documents/pdf/seminaires/2009/AR_Pasquero_2005-RSE1_regard.pdf>

PERETZ P., (2012), « Pratiques du don. La philanthropie en France et aux États-Unis », *La Vie des idées*. Disponible sur : <http://www.laviedesidees.fr/Pratiques-du-don.html> (consulté le 27/03/.2012).

PERRET B., (2006), «De la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine ? », in LALLEMENT M. et Bevort A., *Le capital social*, Paris, La Découverte, pp. 293-314. Disponible sur : <http://www.cairn.info/le-capital-social--9782707148049-page-293.htm>

PERRET V. et SÉVILLE, M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART R.A., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

PETER J.M. et SUE R., (2012), *Intérêts d'être bénévole*. Rapports de recherche, CNRS-Cerlis, Paris-Descartes, [en ligne], [s.l], <http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/docs-vie-labos/interet-etre-benevole.pdf>

PIQUET S. et TOBELEM J.M., (2004), « Les stratégies de communication du mécénat de la culture et de l'humanitaire », in Actes de la journée de recherche thématique, AFM, Université de Nancy 2, 15 pp.

PIQUET S. et TOBELEM J.M., (2006), « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue française de gestion*, n° 167, Août 2006, pp. 49-64. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-8-page-49.htm>.

PIQUET S., (1985), *Sponsoring et mécénat : La communication par l'événement* Paris, Vuibert gestion, 354 pp.

PLANE JM. et TRONC B., (2014), «Gouvernance partenariale être connaissance des salariés dans la post-modernité», *Symposium AGRH / ADERSE,* XIème Congrès ADERSE, Marseille, 20 mai 2014.

POIRMEUR Y., (2010), « Qu'est-ce que la déontologie de la communication humanitaire », *La communication des ONG humanitaires,* sous la direction de Pascal Dauvin, Paris, L'Harmattan. Disponible sur : <http://books.google.fr/books?isbn=2296252214>

POLANYI K., (1983 [1944]), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Gallimard, 419 pp. Disponible sur : <http://libcom.org/files/The%20Great%20Transformation.pdf>

PORTER M.E. et KRAMER M. R., (2002), « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review,* décembre, pp. 1-15. Disponible sur : <http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive_Advantage.pdf et http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philantropy.pdf>

PORTER M.E. et KRAMER M. R., (2006), « Strategy & Society: the link beetween competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 84(12), déc. 2006 pp. 76-92. Disponible sur : <http://efnorthamerica.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.pdf>

PORTER M.E. et KRAMER M.R., (1999), « Philanthropy's New Agenda: Creating Value », *Harvard Business Review*, nov. & déc. 1999, pp. 121-130. Disponible sur : <https://www.cof.org/files/Documents/Conferences/How%20philanthropy%20can%20make%20private%20markets%20work%20for%20low-income%20neighborhoods.pdf>

POWELL W.W., DIMAGGIO P. et DIMAGGIO P.J., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, , 528 pp.

PREVOST B., (2001), « Adam Smith : vers la fin d'un malentendu ? », *L'Economie politique,* n° 9, janvier 2001, pp. 100-111.

PRINCE R.A. et FILE K., (1994), *The Seven Faces of Philanthropy : a new approach to cultivating major donors*, San Francisco, Jossey-Bass, 219 pp.

PUFENDORF L., (1771), 1, chap. 1, § 22, t. 1, pp. 21 [en ligne]. [s.l.]. <http://books.google.fr/books?id=9zq7bUQZ2KkC&pg=PA20&lpg=PA20>

PUTHOD D. et THÉVENARD C., (1997), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration du groupe Salomon», Conférence AIMS. Disponible sur :<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>

PUTNAM R. D, (2006 [1995]), « Bowling Alone : le déclin du capital social aux États-Unis », in Lallement M. et Bevort A., *Le capital social*, Paris, La Découverte, pp. 35-50. Disponible sur : <http://www.cairn.info/le-capital-social--9782707148049-page-35.htm>

QUEINNEC E. et HADDAD L., (2004), « Professionnaliser la gestion, gérer la professionnalisation. Les ONG confrontées aux dilemmes de leur croissance », in Queinnec E. et Igalens J., *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, pp. 169-175.

QUEINNEC E., (2004), « Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi », in Queinnec E. et Igalens J., *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, pp. 49-89.

QUEINNEC E., IGALENS J. et alii, (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, 318 pp.

QUESTER P. et THOMPSON B., (2001), « Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness », *Journal of Advertising Research*, 41 (1), pp. 33-47.

RAVEYRE M., (2009), « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations inter organisationnelles ? », *Management & Avenir,* n° 27, juillet 2009, pp. 86-105.

RAWLS J., (1987 [1971]), *Théorie de la justice*, trad. Française de Catherine Audard, Paris, Le Seuil, 666 pp.

REYNAUD E. et ROQUES O., (2007), « Les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés », Congrès AGRH 2007 à Fribourg. Disponible sur : <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/809.pdf>

REYNAUD E., *et alii*, (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue française de gestion,* n° 180, janvier 2008, pp. 109-130.

ROBINSON S.L., (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly,* 41, pp.574-599. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/2393868>

ROBINSON S.L., MORRISON E.W., (1995), « Psychological Contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue », *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.289-298. Disponible sur : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030160309/pdf>

ROKEACH, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York, Free Press, 438 pp.

ROODMAN D. et STANDLEY S., (2006), « Tax Policies to Promote Private Charitable giving in DAC countries », janvier 2006, pp. 1-41. Disponible sur : <http://www.cgdev.org/files/6303_file_WP_82.pdf>

ROSE-ACKERMAN S. (1986), « Do Government Grants to Charity Reduce Private Donations? » in *The Economics of Nonprofit Institutions, Studies in structure and policy*, New York and Oxford,Oxford University Press, pp. 313-329.

ROUCHIER J., (2000), *La Confiance à travers l'échange. Accès aux pâturages au Nord-Cameroun et échanges non-marchands : des simulations dans des Systèmes Multi-Agents*, Université d'Orléans, thèse de doctorat dirigée par Alain Pavé, Université d'Orléans, soutenue le 3 mai 2000.

ROUSSEAU J.J., (1762), « Émile ou de l'Éducation », coll. "Les classiques des sciences sociales". Disponible sur : <http://www.uqac.uquebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html>

ROUSSELIÈRE D., (2006), L'économie sociale dans l'organisation et la coordination des activités productives : le cas du secteur culturel, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, sous la direction des Professeurs

Bernard Billaudot et Françoise Benhamou, soutenue le 28 novembre 2006 à l'Université Pierre Mendès France Grenoble II, 471 pp.

ROUSTANG G., LAVILLE J.L. EME B., MOTHÉ D., PERRET B., (2000), *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 186 pp.

ROWLEY T.I. et MOLDOVEANU M., (2003), « When Will Stakeholder Groups Act? An interest - based model of stakeholder group mobilization », *Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 204-219.

ROZIER S. (2010) « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes », in Poirrier P., *Politiques et pratiques de la culture*. Paris, La documentation française, pp. 55-63.

ROZIER S., (2001), *L'Entreprise-Providence. Mécénat des entreprises et transformations de l'action publique dans la France des années 1960-2000* », sous la direction de Michel Offerlé, Thèse de Sciences Politiques, Université de Paris I.

ROZIER S., (2009), « L'action publique en faveur du mécénat » in *Les Cahiers français. Les pouvoirs publics et la culture,* n° 348, janv/fév 2009, p. 15-19

RUEF M. et SCOTT W.R., (1998), « A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: hospital survival in changing institutional environments », *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), pp. 877-904.

RUYSSCHAERT D., (2013), *Le rôle des organisations de conservation dans la construction et la mise en œuvre de l'agenda international de conservation d'espèces emblématiques : le cas des Orangs Outans de Sumatra*, sous la direction de Denis Salles, Thèse en Sociologie, Université de Toulouse-II le Mirail, Toulouse, CERTOP, 320 pp.

RYFMAN P., (2004), *Les ONG*, Paris, La Découverte, 122 pp.

SALLMANN J.M., (2011), *Le grand désenclavement du monde*, Paris, Payot, 690 pp.

SALMON A., (2000), « Réveil du souci éthique dans les entreprises ». *Ethique et économie : l'impossible (re)mariage*, *Revue du MAUSS*, n° 15, 1erSemestre 2000, pp. 296-319.

SALMON A., (2002), *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS.

SARTHOU-LAJUS N., (1997), *L'éthique de la dette* Paris, PUF, 229 pp.

SARTHOU-LAJUS N., (2012), *Eloge de la dette*, Paris, PUF, 101 pp.

SCHEHR S., (2007), « Sociologie de la trahison », *Cahiers internationaux de sociologie*, N° 123,février 2007, pp. 313-323. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2007-2-page-313.htm>

SCHILTZ M.A., (1983) « Elimination des modalités non pertinentes dans un dépouillement d'enquête par analyse factorielle » *BMS* n°1 oct 1983.

SCHOTTÉ M., (2007), « Le Lièvre en athlétisme, condition d'adhésion à un rôle relégué dans un univers vocationnel », *Agone*, 37, pp. 151-162.

SCHÜTZ A., (1998 [1932]), *Eléments de Sociologie Phénoménologique*, trad. Thierry Blin, L'Harmattan, 156 pp. Disponible sur : <http://books.google.fr/books?id=b829118YZ_IC&hl=fr&source=gbs_navlinks_s>

SCHWARTZ B., (1967), «The Social Psychology of the Gift », *The American Journal of Sociology*, 73 (1), pp. 1-11.

SEGHERS V., (2006), *Ce qui motive les entreprises mécènes,* Paris, Autrement, 298 pp.

SEGHERS V., (2009), *La nouvelle philanthropie : (ré)-invente-t-elle un capitalisme solidaire*?, Paris, Autrement, 26(pp.

SELLEN C., (2012) *Philanthropie et économie : essais autour de la générosité*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Sous la direction de Patrick A. Messerlin, Soutenue le 23 novembre 2012, Institut d'études politiques de Paris.

SÉNÈQUE, (1914 [59-60 A.J-C]) *Les bienfaits*, trad. de Baillard, J. Chapitre 18 du livre II et III, Paris, Hachette. Disponible sur : <http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/seneque/bienfaits2.htm et http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/seneque/bienfaits3.htm>

SILBER I., (2008), « La philanthropie moderne à la lumière de Marcel Mauss », in CHANIAL P., *La société vue du don*, Paris, La Découverte, Coll. « TAP/Bibliothèque du MAUSS », pp. 364-380. Disponible sur : <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=DEC_CHANI_2008_01_0364>

SILVER A., (1989), « Friendship and Trust as Moral Ideals: An historical approach », *European Journal of Sociology*, 30 (2), nov.1989, pp. 274-297.

SIMONET-CUSSET M., (2002), « Give Back to The Community » : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire », , *Revue Française des Affaires sociales,* n° 4, avril 2002, pp. 167-188. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2002-4-page-167.htm>

SIMONET-CUSSET M., (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », in Alter N., *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, pp. 191-207

SMITH A., (1999 [1759]), *Théorie des Sentiments Moraux*, Paris, PUF. Disponible sur : <https://play.google.com/store/books/details?id=TM4zM4P94EgC&rdid=book-TM4zM4P94EgC&rdot=1>

SMITH A., (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, coll. "Les classiques des sciences sociales", Texte traduit en 1881 par Germain Garnier à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843. Disponible sur : <http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richesse_des_nations/livre_1/richesse_nations_L1.html>

SPREEN M., (1992), « Rare Populations, Hidden Populations and Link-Tracing Designs: what and why? », *Bulletin Methodologie Sociologique*, vol. 36, pp.34-58.

STAROBINSKI J., (1994 [1953]), *Montesquieu*, Paris, Le Seuil, 188 pp.

STAROBINSKI, J. (1994a) « *Largesse, Parti Pris III* », sous la direction de Régis Michel et Françoise Viatte, Publication du Musée du Louvre n° 1-94, pp. 185-201, Ed. Réunion des Musées Nationaux, Paris

SUCHMAN M.C., (1995), «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review,* Vol. 20, No. 3, Jul.1995, pp. 571-610. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/258788>

TAYLOR C. (2005 [1992]), *Le malaise de la modernité*, traduit de l'anglais par Charlotte Melançon, Paris, Du Cerf.

TAYLOR C., (1989), *Sources of the Self: The making of the modern identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 624 pp.

TCHERNONOG V., (2007), *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Paris, Dalloz - Juris éditions, coll. Juris Associations, 203 pp.

TEMPLE D. et CHABAL M., (1995), *La réciprocité et la naissance des valeurs humaines*, Paris, L'Harmattan, 263 pp.

TERESTCHENKO M., (2005), *Un si fragile vernis d'humanité*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 294 pp.

TERRASSE C., (2006), *L'engagement envers la marque : Proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Jean-Noël Kapferer, EHEC.

THÉVENOT L. (1996) « Mettre en valeur la nature. Disputes autour d'aménagements de la nature, en France et aux Etats-Unis », *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique,* Vol.49, N° 49, pp. 27-50. Disponible sur : <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/chris_0753-2776_1996_num_49_1_1844>

THÉVENOT L., (2006), *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 310 pp.

THÉVENOT L., (2009), « Biens et réalités de la vie en société. Disposition et composition d'engagements au pluriel.», in Breviglieri M. Lafaye C. et Trom D., *Compétences critiques et sens de la justice,* Colloque de Cerisy, Paris, Economica, Coll. Etudes sociologiques, pp. 36-54.

THIÉTART R.A.,(2007), *Méthodes de recherche en management,* 3e édition, Paris Dunod.

THOMAS S.R., PERVAN S.J. et NUTTALL P.J., (2009), « Marketing Orientation and Arts Organisations: the case for business sponsorship », *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (6), pp. 736-752. Disponible sur : <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/marketing-orientation-and-arts-organisations-the-case-for-business-B1AVzGmzrr/1>

THOMPSON B., (2005), « Sponsorship as a Form of Fundraising in the Arts. A Bilateral Perspective Involving Relationship Marketing » *International Conference on Arts & Cultural Management, 8th,* 3&6Jul2005 Montreal, Canada. Disponible sur : <http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/Thompson_SponsorshipAsFormFundraisingInArts.pdf>

TOUTAIN O., (2010), « Entrepreneuriat, territoire et développement économique : une question de configuration ou de dosage ? », in *Entreprendre : un phénomène créateur de richesse économiques et sociales*, Les Echos-EM Lyon, cahier 2. Disponible sur : <http://www.i2er.org/yacs/files/article/10/Entrepreneuriat_territoire_et_developpement_economique_OT.pd >

TROUVÉ H., (2007), *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, sous la direction de Bernard Gazier, Thèse de doctorat de Sciences Economiques, Université Paris I. soutenue le 24 novembre 2007. Disponible sur : <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/22/64/00/PDF/Trouve_helene_these.pdf>

TURA, T. et HARMAAKORPI, V. (2005), « Measuring Regional Innovative Capability », 4*5th Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam, Netherlands, 23-27 August 2005*. Disponible sur : <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky_ERSA__2005/680.pdf>

VACCARO A. (2010) « Marketing Social et Fundraising », in Dauvin P., *La communication des ONG humanitaires*, Paris, L'Harmattan, 2009. p. 77-92.

VACCARO A., (1985), *La bataille de la générosité - essai sur le financement privé des Organisations Caritatives ou de Recherche*, sous la direction d'Emile Levy Thèse en Economie publique et Gestion des activités non marchandes, Paris, Université Paris-Dauphine,

VACCARO, A., (1987), *Communication et collecte de fonds*, Ivry, Chopin, 160 pp.

VARGO S. L., LUSCH R.F., (2004), « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of marketing,* 68(1), pp. 1-17.

VEDELAGO F., VALÉAU P. et QUEINNEC E., (2004), « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management », in Queinnec E et Igalens J (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le management,* Paris, Vuibert, pp. 129-163.

VERMES C., (2014b), « Mécénat d'entreprise en France : émergence d'un nouveau paradigme pour la GRH », 25ème congrès AGRH, les 6 et 7 novembre 2014, Chester, Grande-Bretagne.

VERMÈS C., (2014c), « Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat », *11ème Congrès de l'Aderse*, Marseille, Actes à paraître.

VERMES C., (2014a), « Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat », XIe congrès de l'ADERSE, 20 et 21 mai 2014, Marseille, France. Disponible sur : <http://www.academia.edu/7270659/Vermes_2014_Reconnaissance_et_engagement_social_des_entreprises_-_RSE_vs_Mecenat>

VIERS J. et BRULOIS V., (2009), « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », *Sociologies pratiques* janvier 2009 (n° 18), pp. 1-6. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2009-1-page-1.htm>

VILLETTE M. et VUILLERMOT C., (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 292 pp.

VOGEL D., (2008 [2005]), « Le marché de la Vertu : Le potentiel et les limites de la Responsabilité Sociale des entreprises », Paris, Economica.

VOGEL D., (2006), « Le marché de la Vertu : Le potentiel et les limites de la Responsabilité Sociale des entreprises », *Les Grands Dossiers, Sciences Humaines,* N° 2. Disponible sur : <http://www.scienceshumaines.com/des-entreprises-responsables-les-limites-de-la-vertu_fr_6474.html>

WALTER J., (1997), *Le mécénat de solidarité : Communication, Frontières et Mondes professionnels*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paul Verlaine, Metz.

WALTER, J. (2005), « Mondes professionnels de la communication et transparence : de la codification à la régulation », *MEI. Media et information* n° 22, pp. 25-42.

WARD J., (2012), « Comprendre l'engagement dans l'aide : le modèle d'engagement processuel », *Vie sociale,* N° 4, avril 2012, pp. 163-174. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-4-page-163.htm>

WEBER F., (2000), « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le Grand Partage », *Genèse* 41 (41), pp. 85-107. Disponible sur : <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_2000_num_41_1_1649>

WEBER M., (1964 [1905]), *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 341 pp. Disponible sur : <http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf>

WINNEPENNINCKX J., (2008 b), *La perception d'un cadeau offert par une entreprise au consommateur : regards croisés de l'anthropologie et du marketing*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Eric Vernette, IAE Toulouse. Disponible sur : <http://jwkieser.free.fr/these_jwk_09_dec_08.pdf>

YIN R.K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Third Edition, vol. 5, New York, Sage Publications.

ZELIZER V., (2005 [1994]), *La signification sociale de l'argent*, trad. De Christian Cler, Paris, Le Seuil, Coll. « Liber », 348 pp.

ZIMET J., (2006), *Les ONG : De nouveaux acteurs pour changer le monde*, Paris, Autrement, 80 pp.

ZIMMERMAN M.A., and ZEITZ G.J., (2002), « Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy », *Academy of Management Review,* 27(3), pp. 414–431. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/4134387>

ZUNZ O., (2011), *Philanthropy in America: A History*, Princeton, Princeton University Press, 400 pp

FRIEDMAN M., (1970), « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *New York Times Magazine*, 13th November 1970, 32-33, pp.122-124.

GADREY J., (2007), « L'économie des singularités par Lucien Karpik », *Alternatives Economiques,* n° 258, mai 2007. Disponible sur :<http://www.alternatives-economiques.fr/l-economie-des-singularites-par-lucien-karpik_fr_art_211_25100.html>

MOREL C., (2005b) « Intervention de Catherine Morel», in *Actes du Colloque « Mécénat et Management : une rencontre insolite »,* organisé par la mission mécénat du Ministère de la Culture et de la communication, Paris, 22 juin 2005, pp. 29-36.

Autres données bibliographiques

(N.B. les données bibliographiques de la pré-étude du terrain son dans le volume « Annexes »)

Articles de presse, communiqués, tables rondes de professionnels, témoignages

[s.n], (2007) « Fortune et solidarité : quand les préjugés tombent », *Fundraizine*, 9, janvier 2007, Ed. AFF.

[s.n], (2009), « Quels modes de production et de financement privés innovants au service du développement », in *Assises de la Solidarité et du Développement international*, Chantier 5, Table ronde 2. [en ligne] [s.l.] <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche_BoP_cle8b7719.pdf>

AMIOT M., (2009), « Le mécénat échappe à la crise et se professionnalise », *Les Echos*, n°20569, 9 Décembre 2009. Disponible sur : <http://www.lesechos.fr/09/12/2009/LesEchos/20569-13-ECH_le-mecenat-echappe-a-la-crise-et-se-professionnalise.htm>

CABUT S. (2013), « Greffes : une nouvelle source de dons d'organes », *Le Monde*, 16 février 2013. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/sciences/article/2013/02/14/greffes-une-nouvelle-source-de-dons-d-organes_1832925_1650684.html>

CERUTTI G. (2013) « Mécénat culturel. Pour un acte deux » *Commentaire* Vol. 36, n° 143, octobre 2013, pp. 623-628.

COUSIN C. (2013) « Le crowdfunding, nouvel outil marketing », *Stratégies,* n°1721, 25/4/2013, pp. 10-12. Disponible sur : < http://www.strategies.fr/etudes-tendances/etudes/211447W/4-29-12865/le-crowdfunding-nouvel-outil-marketing.html>

CUENCA C. et VAUGON I., (2014), *La RSE comme opportunité de développement des entreprises*, 9 janvier 2014. [en ligne] [s.l.] <http://www.fidal-avocats-leblog.fr/2014/01/la-rse-comme-opportunite-de-developpement-des-entreprises/>

DE LAURENS O. (2009) « Riches et responsables, comprendre les attentes philanthropiques des catégories française les plus aisées », *Observatoire de la Fondation de France,* novembre 2009.

FABRÉGAT S., (2013), « Reporting RSE : vers une obligation européenne pour les grandes sociétés », *actu-environnement.com*, 18 avril 2013. [en ligne] [s.l.].

Disponible sur : <http://www.actu-environnement.com/ae/news/reporting-rse-proposition-obligation-europenne-18319.php4>

FRANÇOIS J B., (2012), « L'épanouissement personnel comme source de la générosité », *la-croix.com*, 6 décembre 2012. Disponible sur : <http://www.la-croix.com/Solidarite/Actualite/L-epanouissement-personnel-comme-source-de-la-generosite-_EP_-2012-12-06-884358>

FRANTZ M. (2010) « De la dérive mercantile des musées » *e-Délit,* 8 novembre 2010, [en ligne] [s.l.] < http://e-delit.com/2010/11/08/de-la-derive-mercantile-des-musees/

KONITZ A., (2012), « Le Conservatoire du littoral et les entreprises. Une longue expérience de partenariat », *Mécénat de proximité et tourisme, Cahier Espaces n°113,* Septembre 2012, pp. 62-66.

LESCUYER T., (2013), « Les entreprises responsables sont-elles plus aimées des consommateurs? » *Youphil.com,* 2 juillet 2013. [en ligne] [s.l.]. <http://www.youphil.com/fr/article/06601-performance-responsable-marques-rse?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=yp-essentiel&utm_content=Mal-logement,%20m%C3%A9tiers%20de%20la%20solidarit%C3%A9%20et%20entreprises%20responsables&ypcli=ano>

NAAMAN R., (2008,) « ONG-entreprises : des relations constructives ? » *Novethic.fr*, [en ligne] [s.l.]. <http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/politique_developpement_durable/partenariat_ong_entreprise/ong_entreprises_relations_constructives/118283.jsp>

PASCALL B. (2013) « 3 Français sur 5 pensent basculer dans la pauvreté », *Mediapart*, 8 juillet 2013 [en ligne] [s.l.] < http://blogs.mediapart.fr/blog/brigitte-bouzonnie/080713/3-francais-sur-5-pensent-basculer-dans-la-pauvrete

PORIER J. (2012) « Les banques privées orchestrent la générosité de leurs clients », *Le Monde* 25/09/2012. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/25/les-banques-privees-orchestrent-la-generosite-de-leurs-clients_1765203_3234.html>

RIGAUD, J. (1985), « La fin de l'obscurantisme », *Le Monde* 17/06/1985. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/archives/article/1985/06/17/la-fin-de-l-obscurantisme_2755792_1819218.html?xtmc=admical&xtcr=91>

STUDENT CONSULTING FOR DEVELOPMENT, (2013), « Le BoP, réduire la pauvreté par les lois du marché », *Youphil.com,* paru le 02/07/2013 [en ligne] [s.l.] <http://scd2013.blog.youphil.com/archive/2013/07/02/le-bop-reduire-la-pauvrete-par-les-lois-du-marche.html>, consulté le 2/1/2014

TAYLOR C. (2008) « Charles Taylor et l'authenticité », interrogé par Delphine Boisserie, *Philosophie magazine,* N°16, janvier 2008. Disponible sur : <http://www.philomag.com/les-idees/entretiens/charles-taylor-la-source-quil-nous-faut-atteindre-est-en-nous-4367>

TAYLOR C., (2011), « Charles Taylor : "La société moderne se fonde de plus en plus sur la discipline"», in *Grands entretiens*, *lepoint.fr,* 15 mars 2011, modifié le 27/03/2011 [en ligne], [s.l.] <http://www.lepoint.fr/grands-entretiens/charles-taylor-la-societe-moderne-se-fonde-de-plus-en-plus-sur-la-discipline-15-03-2011-1306784_326.php>

TCHERNIAK O., (2010), « Le mécénat d'entreprise en France en 2010 (enquête Admical-CSA) » *Webz'in* le 18 novembre 2010. [en ligne] [s.l.] <http://www.communicationetentreprise.com/le-kiosque/webzin/detail-webzin/article/le-mecenat-dent.html>

TCHERNIAK O., (2013) « L'éthique discutée aux 21 Assises du mécénat », *Essentiel* n° 4677 le 19 avril 2013 [en ligne] [s.l.] <http://www.admical.org/editor/files/13-04-11_NewsTankCulture.pdf>

VAKARIDIS M., (2007), « Les banques veulent accompagner le boom de la philanthropie », *Bilan.ch,* 10 octobre 2007, [en ligne] [s.l.] <http://www.wise.net/press/20071010_bilan.pdf>

VERMÈS C., (2010), « Opération de blanchiment des primes du sponsoring : la FFF avant tout ? », 16 novembre 2010, [en ligne] [s.l.]. Disponible sur : http://financement-association.blogspot.fr/2010/11/operation-de-blanchiment-de-primes-de.html

VILLETTE M. (2005), « Ethique d'entreprise : la tentation du caméléon », *Les Echos*, 31/10/2005, pp. 21, Disponible sur : <http://www.lesechos.fr/31/10/2005/LesEchos/19531-70-ECH_ethique-d-entreprise---la-tentation-du-cameleon---.htm>

WILHELM I. (2008), « Foundations Create Large Economic Benefit, Study Says », *Chronicle of Philanthropy*, 3/12/2008, [en ligne] [s.l.] <http://philanthropy.com/article/Foundations-Create-Large/62961/>

WILSON A. (1991), « World Scripture : A Comparative Anthology of Sacred Texts », *International Religious Foundation*, [en ligne] [s.l.] <http://www.unification.net/ws/theme141.htm>

ZHU P., (2009), « The Chinese Corporate Philanthropy Index » *CSR asia weekly*, novembre 2009, [en ligne] [s.l.]. <http://csr-asia.com/csr-asia-weekly-news-detail.php?id=11904>

Conférences, entretiens, interviews

AILLAGON J.J., (2011) interviewé dans « Le mécénat d'entreprises en matière culturelle », *Masse Critique (France Inter)* le 08.05.2011. Disponible sur : <http://www.franceculture.fr/emission-masse-critique-le-mecenat-d-entreprises-en-matiere-culturelle-2011-05-08.html> (33'10''- 58'35'')

AMEISEN J. C., (2012), « les battements du temps (28). Le langage des oiseaux (3) », *Sur les épaules de Darwin, France Inter*, 14 avril 2012. Disponible sur : <http://www.franceinter.fr/emission-sur-les-epaules-de-darwin-les-battements-du-temps-28-le-langage-des-oiseaux-3>

AMEISEN J. C., (2013), «Donner, Recevoir » *Sur les épaules de Darwin*, *France inter*, 23 novembre 2013, podcast. [en ligne] [s.l.] <http://www.franceinter.fr/emission-sur-les-epaules-de-darwin-donner-recevoir>

CERUTTI G. (2013) interviewé dans « Le mécénat est-il vraiment encouragé en France » *Soft Power (France Inter)*, le 29 septembre 2013. Disponible sur : <http://www.franceculture.fr/emission-soft-power-le-mecenat-est-il-vraiment-encourage-en-france-2013-09-29> 40'41-45'43

DAMASIO A. R. (2010) « lecture commenté du livre « lautre moi-même », *Entretiens d'Universciences*, [en ligne] [s.l.], le 25 septembre 2010, http://www.universcience.fr/fr/conferences-du-college/mediaconf/c/1248111427484/-/p. /1239022827697/seance/1248111427276 entre 1h 20' et 1h 28'

BAUDELOT C. (2011) interviewé dans *On n'arrête pas l'éco (France inter)*, le 12 novembre 2011.

CYRULNIK B. (2010) interviewé par François Busnel *le grand entretien, France Inter*, le 29 octobre 2010.

DUVOUX N. interviewé dans « Interview - Nicolas Duvoux, sociologue », *FNARS Mag [en ligne] [s.l.] :* <http://www.fnars.org/1347-f-le-magazine-de-la-fnars/f-mag-janvier-2013/fmag2-interviews/4357-interview-nicolas-duvoux-sociologue>

FOHLEN C. (2013) interviewé par Dorothée Barba dans « Haïti, les croisés du bien », *Le 5/7 de Week-End*, *Chronique Grand reporters*, *France Inter*, le 31 aout 2013. Disponible sur : <http://www.franceinter.fr/emission-grands-reporters-haiti-les-croises-du-bien> (1h14m35à 1h24m46). Site Web du reporter : <http://www.corentinfohlen.com/2013/03/in-the-name-of-haiti-4/>

JAFFELIN E. (2011) interviewé par Pascale Clark dans « La gentillesse», *Comme on nous parle, France Inter,* le 22 nov 2011. Disponible sur : <http://www.franceinter.fr/emission-comme-on-nous-parle-la-gentillesse>

MÉDA D. (2011) interviewé par Dorothée Barba dans «En direct de Grenoble, à l'occasion du grand forum de la République des Idées », *On n'arrête pas l'éco, France inter*, le 12 novembre 2011. Disponible sur : <http://www.franceinter.fr/emission-on-n-arrete-pas-l-eco-en-direct-de-grenoble-a-l-occasion-du-grand-forum-de-la-republique-de>

MONNET, B. (2010) interviewé dans *On n'arrête pas l'éco, France inter,* le 24 septembre 2010. Disponible sur : <http://www.franceinter.fr/em/on-arrete-pas-eco/95618>

NÉRAUD F., (2012) interviewé par Hermine de St Albin, dans « La Fondation du patrimoine, précurseur du mécénat de proximité », in *Mécénat de proximité et tourisme*, *Cahier Espaces* n°113 - Septembre 2012, pp. 48-55.

NYE J. (2010) interviewé par Alexandra Bensaid, dans *Masse Critique, France Culture*, le 14 novembre 2010. Disponible sur : <http://www.franceculture.fr/blog-soft-power-2012-12-23-%C2%AB%C2%A0sur-la-valeur-strategique-du-soft-power%C2%A0%C2%BB-interview-de-joseph-nye>

RAOULT D. (2010) interviewé par Mathieu Vidard dans *la Tête au carré, France Inter, le* 7 décembre 2010. Disponible sur < http://www.franceinter.fr/emission-la-tete-au-carre-debat-autour-de-lactualite-scientifique-16>

RISCHARD J.F. (2007) interviewé par Patrice van Eersel « Les 5 stades de l'action écologique des multinationales », *Clés*, automne 2007, [en ligne] [s.l.] <http://www.cles.com/enquetes/article/les-5-stades-de-l-action-ecologique-des-multinationales>

SAUVANET N. (2006) « Quelle politique culturelle pour la France ? », *conférence ENS Paris*, le 16 mai 2006. http://www.diffusion.ens.fr/index.php?res=conf&idconf=1594 (entre 50 et 52')

VIVERET P., (2011) par Dorothée Barba dans «En direct de Grenoble, à l'occasion du grand forum de la République des Idées », *On n'arrête pas l'éco (France inter)*, le 12 novembre 2011. Disponible sur : <http://www.franceinter.fr/emission-on-n-arrete-pas-l-eco-en-direct-de-grenoble-a-l-occasion-du-grand-forum-de-la-republique-de>

Etudes, rapports, enquêtes, propositions de loi

[s. n.], (2000) « Measuring the business value of corporate philanthropy : Starbucks », conducted by *Walker Information, Inc*. for the Council on Foundations, October 2000. Disponible à : <http://www.cof.org/>

[s. n.], (2007) *Philanthropy amongst ultra high net worth individuals and family offices in Europe: The United Kingdom, Switzerland and Germany*, Scorpio Partnership, (London) septembre 2007, 28 pp. Disponible sur : <http://www.thinknpc.org/publications/advice-needed/>

[s. n.], (2010) « Le mécénat d'entreprise en France, Résultats de l'enquête Admical – CSA 2010 », *Admical,* 48 pp.. Disponible sur : <http://www.admical.org/editor/files/Enquete_ADMICAL-CSA_2010web.pdf>

[s. n.], (2011) *Guide pratique du créateur*, APCE, Paris, 47 pp., [en ligne] [s.l.] <http://media.apce.com/file/15/5/guide_pratique_du_createur_2011_.37507-4.53155.pdf>

[s. n.], (2012) « 5ème édition du Baromètre 2012 de la confiance », *le Comité de la Charte*, et TNS, le 20 août 2012, 65 pp. Disponible sur : <http://www.comitecharte.org/sites/default/files/barometre_de_la_confiance_-_vague_5.pdf>

[s. n.], (2012) « Evolution des dons des particuliers et du profil des donateurs 2010 & 2011 », *Baromètre France générosités - CerPhi,* 12 pp. Disponible sur : < http://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/donner-a-un-fonds-ou-une-fondation/Statistiques-sur-les-dons-des-particuliers-et-des-entreprises/dons-des-particuliers/evolution-des-dons-des-particuliers-2010-2011-perspectives-2012/at_download/file>

[s. n.], (2012) « Le mécénat d'entreprise en France, Résultats de l'enquête Admical – CSA 2012 », *Admical,* 48 pp. Disponible sur : <http://www.admical.org/editor/files/Le_mecenat_d-entreprise_en_France_2012%E2%80%93Admical-CSA.pdf>

[s. n.], (2014) « Le mécénat d'entreprise en France, Résultats de l'enquête Admical – CSA 2014 », *Admical,* 37 pp. Disponible sur : <http://85.31.208.126/admicalCMS/_admin/docUsers/documents/Communiques/Barometre_Mecenat2014.pdf>

[s. n.], « Appel à la générosité publique : contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur - 2009 - 2011 » *IGAS* N° RM212-139P avril 2013 410 pp : Disponible sur <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article315>

[s.n.], (2010), «Les chiffres clés du mécénat d'entreprise 2010 », *Admical*, le 11 octobre 2010. [en ligne] [s.l.] <http://www.admical.org/default.asp?contentid=2551>

ABÉLÈS M. et KOHLER J. (2009), *Grandes fortunes et Philanthropie en Europe continentale France, Espagne, Italie et Belgique. Approches, Motivations, Profils*. Enquête commandée par BNP Paribas Wealth Management, parue le 05/2009, 47 pp.

ARCHAMBAULT E. et TCHERNONOG V. « Repères sur les associations en France », *CPCA*, mars 2012, 8 pp. Disponible sur : <http://cpca.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourdhui.pdf>

BAZIN C. et MALET J., (2008), « La générosité des Français » , *Recherches et Solidarité*, 13ème édition,Novembre 2013 . [En ligne]. Disponible sur : <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/lagenerositedesfrancais24112008.pdf>

BAZIN C. et MALET J., (2013), « La générosité des Français » , *Recherches et Solidarité*, 18ème édition,Novembre 2013 . [En ligne]. Disponible sur : <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/lagenerositedesfrancais_2013.pdf>

BERTHOD J. et WIENER MC. (2010) « Les établissements publics de coopération culturelle ». *Inspection générale des affaires culturelles* juin 2010, 84 pp. Disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000230/index.shtml>

BERTHOD M. et WEINER M-C., (2010), *Rapport sur les établissements publics de coopération culturelle*, Inspection générale des Affaires Culturelles (IGAC) du Ministère de la Culture et de la Communication (juin 2010), 84 pp.

BESSE G. et DUFOURCQ E., (2004), *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES),.

BLONDELON C., (2012) « Guide des organismes d'analyse sociale et environnementale - mise à jour 2012 », *Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)*, Paris, octobre 2012, 116 pp. Disponible sur : <http://www.orse.org/guide_des_organismes_d_analyse_sociale_et_environnementale-52-246.html>

BRUNDTLAND G.H., (1987), *Our Common Future* (Rapport Brundtland), World Commission on Environment and Development (WCED), Oxford, Oxford University Press. Disponible sur : <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html?lang=fr&download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1ae2IZn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDdnx6gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--> et <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf>

CLUZEL J., (1997), « L'avenir de l'audiovisuel à l'ère du numérique », Rapport d'information 456 - Commission des Finances. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r97-4561/r97-4561_mono.html>

COMMISSION DES AFFAIRES EUROPÉENNE (2014), *Proposition de résolution européenne sur la publication d'informations non financières par les entreprises*, présentée par Danielle Auroi à l'Assemblée Nationale, le 8 janvier 2014. Disponible sur : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/europe/resolutions/ppe1688.asp>

DEMAËL J., JURGENSEN, P. et QUEYRANNE, J. (2013) Rapport N° 2013-M-016-02 « Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité » -, Inspection générale des Finances, juin 2013, 868 pp. Disponible sur : <http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/2013-M-016-02aides_competitivite.pdf>

DI SCIULLO J. (2005) « L'e-solidarité, une nouvelle forme de mobilisation », pour Microsoft et MSN, *Actions Solidaire*, janvier 2005, 61 pp.

DUMAS P., PASCAL, P., DUPRAT-BRIOU, O., LACOCHE, S. (2010) « Annexe 2 : Stratégie des acteurs sur le marché de la philanthropie» 112 pp. in *La Philanthropie privée orientée vers l'aide au développement*, coordonné par Dumas P., 352 pp. Rapport N° 2009M08902 de l'Inspection Générale des Finances. 1er avril 2010. Disponibe sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000630/0000.pdf>

FRANCE - COUR DES COMPTES (2007) « L'aide française aux victimes du Tsunami du 26 décembre 2004 » *Cour des Comptes,* le 3 janvier 2007, Ed. La Documentation française, 236 pp. Disponible sur : <http://www.ccomptes.fr/content/download/315/2496/version/4/file/RapportTsunami.pdf>

GUEDJ J., BLEIN Y., GRANDGUILLAUME L. et JUANICO R., (2013) « Impact de la mise en œuvre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) sur la fiscalité du secteur privé non lucratif » *Assemblée Nationale*, Décembre 2013. Disponible sur : <*http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers_joints/synthese_du_rapport_blein_guedj_juanico_grandguillaume.pdf*>

IMBERT D. et KNOEPFEL I. (2011) « 360 degrees for mission : How leading European foundations use their investments to support their mission and the greater good », *Mistra*, Stockholm [en ligne] [s.l.] <http://mistra.org/download/18.28e913871380e4c8e6240e/360-degrees_for_Mission.pdf>

IMBERT D. et KNOEPFEL I. (2012) « Putting mission investing to work - Outcomes of the 2nd European Foundations Meeting on Mission Investing », le 7 November 2012, 17 pp. Disponible sur : <http://www.onvalues.ch/images/publications/Putting%20Mission%20Investing%20to%20Work_onValues_Nov2012.pdf >

KRAFESS J. (2005) « L'influence de la religion musulmane dans l'aide humanitaire » *Revue Internationale de la Croix Rouge*, Sélection française, Volume 87 pp. 123-138. Disponible sur : <http://www.icrc.org/fre/assets/files/other/irrc_858_krafess.pdf>

LEGRAIN D. (2007), « L'environnement, nouvel enjeu pour le mécénat d'entreprise », *Inspection général de l'environnement*, le 25 juin 2007. Disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/19896/169930/file/LEGRAIN2007.pdf >

LEXTRAIT F. 2001 : *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires — Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Rapport à Michel Duffour, Secrétaire d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle, Mai 2001.

LEDBURY RESEARCH (2009a). Philanthropology: The Evolution of Giving. London, Barclays Wealth

LEDBURY RESEARCH and Barclays Wealth (2009b). Tomorrow's Philanthropist. Barclays Wealth Insights. London, Barclays Wealth

MARLAND M., MASSON A. (2009), « Annexe 4 : L'étude benchmark de la DGTPE. Analyse comparative dans 7 pays » par la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE), Réseaux d'expertise et de veille internationales, Décembre 2009 » 78 pp. in *La Philanthropie privée orientée vers l'aide au développement*, de Pascal, P., Duprat-Briou, O., Lacoche, S., coordonné par Dumas P., 352 pp. Rapport N° 2009M08902 de l'Inspection Générale des Finances. 1er avril 2010. Disponibe sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000630/0000.pdf>

MOON J. et MUTHURI, J. N. (2006) « An evaluation of Corporate Community Investment in the UK », Rapport commandé par *Charities Aid Foundation*, Décembre 2006. Disponible sur : <http://www.cafonline.org/pdf/CCI%20research%20report.pdf>

OCDE (2003) « Fondations philanthropiques et coopération pour le développement ». Tiré-à-part des *dossiers du mité d'Aide au Développement (CAD)*, Volume 4, n° 3 86 pp. [en ligne], [s. l.] : <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/22274509.pdf>

PROUTEAU M. (2011), « Bénévolat - Enquête sur la vie associative en France en 2010 : résultats préliminaires », *DREES*, le 16 décembre 2011 : Disponible sur : <http://www.associations.gouv.fr/1121-le-benevolat-en-france-en-2011.html et sur http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/retsenquete8bva82010.pdf>

QUILÈS J.P., CAMUS- BOUZIANE M. et alii, (2012), *Guide du mécénat culturel territorial: diversifier les ressources pour l'art et la culture*, Les Dossiers d'experts de l'OPC, février 2012, Territorial éditions.

SIMON-BEAULIEU M.L.et YRLÈS S. (2000) « *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général* », *Infoscopie* pour l'Observatoire de la Fondation de France, Fondation de France, 36 pp. Disponible sur : <http://www.fondationdefrance.org/Outils/Mediatheque/Etudes-de-l-Observatoire/Les-perspectives-de-l-engagement-des-entreprises-dans-les-actions-d-interet-general/%28language%29/fre-FR>

TOWCHIK M., (2005), « The seven stages of moves management – proposal tab (general status field) », MA, USA, *The Cambridge School of Weston*,

UHER C., (2012) « FRAC : Les régions boulimiques d'Art contemporain », *Fondation iFRAP*, le 16 novembre 2012, [en ligne] [s.l.] <http://www.ifrap.org/IMG/pdf/frac-regions-art-contemporain-charlotte-uher-fondation-ifrap.pdf>

VACCARO A., (2011), *Rapport Moral de l'argent dans le monde*, CerPhi, édition 2011/2012.

VIVERET P. (2002) « Introduction » in *Reconsidérer la richesse : rapport final de la mission "nouveaux facteurs de richesse",* Janvier 2002. Disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/024000191/index.shtml>

Mémoires de Master

ANGHILANTE D. (2013), Les organismes sans but lucratif et la mobilisation de la jeune génération : le potentiel des médias sociaux, avril 2013, 144 pp., Mémoire de Master 2 Celsa.

GAUTIER A. (2005), Le positionnement économique des lieux associatifs de musiques amplifiées : l'apport de l'économie sociale et solidaire, Mémoire de DESS, ESSCA, Université Catholique de l'Ouest.

GRAULLE P. (2004), « Le mécénat culturel, ou comment échanger de l'argent contre du symbole. Etude des motivations d'adhésion des mécènes particuliers à l'Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris »», Mémoire de DEA, Université Paris 7-Jussieu.

VERMÈS C. (2008) « Stratégie mécénat du musée d'Archéologie sous-marine d'Agde», 30 pp., Mémoire de Master 2, Faculté AES, Université de Montpellier

VERMÈS C. (2008) « Vers une stratégie de financement privé du musée d'Art contemporain de Nîmes », 141 pp., Mémoire de Master 2, Faculté AES, Université de Montpellier

Index

Index thématique

A

À l'origine (*a priori*) : 2, 23, 30, 46, 58, 67, 70, 72, 74, 100, 115, 144, 145, 151, 163, 167, 174, 176, 195, 211, 233, 239, 256, 258, 263, 264, 265, 270, 284, 291, 292, 325, 327, 349, 351, 353, 358, 361, 364, 367, 375, 388, 395, 397, 404, 421
A posteriori : 195, 207, 226, 253, 256, 258, 260, 263, 264, 291, 325, 326, 349, 361, 364, 365, 366, 367, 388, 391, 411, 421
Alter ego : 177, 180, 186, 193, 245
Ambassadeur : 120, 138, 170, 183, 184, 188, 193, 196, 200, 206, 211, 212, 217, 221, 222, 226, 227, 235, 236, 237, 243, 245, 246, 254, 255, 259, 265, 267, 269, 270, 306, 307, 315, 320, 334, 369, 371, 396, 403, 404, 405, 407, 408, 423, 424, 436
Anglo-saxon (adj.) : 4, 5, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 59, 63, 64, 78, 79, 83, 87, 109, 145, 169, 216, 227, 254, 262, 279, 326, 327, 372, 380, 400, 419, 422, 437
Annuaire : 163
Anomie : 32, 37, 59, 115
Authenticité : 29, 34, 37, 66, 68, 83, 95, 110, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 134, 135, 229, 230, 232, 246, 253, 254, 257, 286, 311, 312, 314, 315, 336, 346, 347, 361, 390, 400, 403, 406, 407, 408, 416, 418, 420, 431
Authentique : 26, 29, 34, 66, 68, 71, 112, 118, 121, 217, 223, 260, 274, 275, 311, 336, 377, 386, 393, 400, 406, 433
Autocontrôle : 32, 65
Avantages : 5, 16, 31, 39, 41, 43, 46, 48, 50, 60, 61, 64, 67, 71, 74, 78, 84, 86, 87, 96, 106, 131, 132, 133, 135, 141, 143, 150, 151, 152, 156, 159, 184, 196, 204, 205, 210, 211, 214, 215, 228, 229, 234, 235, 236, 239, 256, 258, 273, 277, 285, 286, 306, 308, 309, 347, 351, 353, 354, 366, 376, 383, 390, 394, 410, 414, 416, 432
-Avantages concurrentiels : 65, 66, 86, 101, 106, 131, 132, 133, 210, 229, 287, 308, 309, 347, 376, 377, 407
-Avantages fiscaux : 16, 39, 41, 43, 48, 61, 64, 67, 71, 72, 87, 143, 150, 156, 159, 196, 204, 228, 234, 235, 238, 239, 240, 273, 277, 283, 287, 308, 309, 351, 353, 354, 376, 383
Axiomes des Cités : 101, 102, 114, 122, 410

B

BAO (Bouche à Oreille) : 222, 223, 224, 225, 226, 227, 360, 392, 395, 397, 398, 399, 434
Bénévoles : 1, 3, 25, 36, 46, 48, 51, 53, 60, 65, 73, 80, 81, 82, 83, 88, 89, 109, 117, 120, 121, 123, 138, 142, 143, 149, 153, 154, 155, 168, 171, 173, 174, 176, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 188, 196, 199, 200, 202, 206, 211, 212, 216, 217, 221, 226, 228, 245, 246, 251, 254, 255, 259, 261, 280, 282, 299, 369, 396, 399, 407, 408, 416, 422, 423, 436
Biens de mainmorte : 39
Bilan d'étape : 315, 336
Bilan extra-financier : 131, 221
Biologie : 27, 126, 128, 130, 134
Blanchiment symbolique : 50, 82, 242, 403, 405
Brand engagement (voir aussi sponsoring) : 376, 384

C

Caméléon : 226
Capital
-Capital d'altérité : 90, 91, 136, 137, 140, 143, 210, 246, 247, 251, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 260, 264, 289, 295, 349, 356, 387, 390, 397, 398, 410, 414, 416, 422, 428, 431, 435
-Capital d'engagement : 27, 89, 90, 91, 104, 106, 131, 136, 137, 140, 143, 206, 207, 208, 210, 213, 214, 215, 219, 221, 224, 226, 232, 235, 246, 251, 253, 256, 257, 258, 259, 260, 264, 289, 295, 297, 306, 349, 350, 353, 360, 361, 369, 371, 372, 387, 390, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 404, 410, 413, 414, 416, 422, 423, 428, 429, 430, 431, 434, 435
-Capital de réputation : 69, 243, 404

-Capital immatériel : 63, 130, 131, 133, 206, 219, 255, 372, 403, 404, 428
-Capital relationnel : 79, 89
-Capital social : 28, 69, 89, 125, 131, 143, 221, 243, 246, 289, 418, 434
-Capital sympathie : 10, 28, 30, 37, 89, 106, 130, 143, 219, 226, 232, 253, 257, 260, 372, 390, 398, 430
Capital immatériel de l'OIG et de l'organisation mécène : 15, 132, 186, 241
Cause : 31, 35, 36, 67, 75, 76, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 94, 95, 96, 100, 101, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 117, 119, 120, 121, 122, 135, 144, 154, 155, 157, 159, 162, 172, 179, 181, 182, 183, 184, 188, 189, 192, 194, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 206, 209, 210, 213, 216, 217, 218, 219, 222, 226, 227, 229, 239, 245, 246, 248, 250, 253, 270, 274, 302, 306, 333, 350, 351, 352, 356, 357, 358, 364, 365, 366, 376, 378, 381, 383, 396, 397, 399, 400, 402, 403, 404, 405, 407, 410, 413, 417, 419, 421, 422, 423, 424, 430, 434
Cause-related marketing : 76, 84, 85, 95, 376, 407, 417, 419
Caution : 107, 188, 213, 219, 226, 255, 258, 259, 357, 396, 400, 429
Certification : 400, 401, 406
Chaine : 12, 16, 19, 29, 78, 86, 181, 183, 246, 247, 248, 251, 255, 256, 258, 269, 289, 306, 343, 344, 369, 388, 390, 395, 396, 398, 403, 404, 405, 410, 416, 421, 423, 429, 430, 431, 433
-Chaine de don contre légitimité : 29, 246, 247, 248, 251, 255, 258, 306, 369, 388, 390, 395, 396, 398, 403, 404, 405, 410, 423, 429, 430, 431, 433
-Chaine de valeur : 78, 86, 246, 247, 248, 255, 256, 258, 269, 289, 369, 388, 405, 416, 421
Cibles (marketing) : 85, 178, 183, 215, 217, 415
Co-branding : 383
Cohérence : 35, 51, 53, 79, 117, 121, 123, 166, 182, 231, 274, 275, 286, 307, 309, 310, 314, 315, 334, 335, 346, 352, 356, 359, 365, 387, 402, 405, 407, 408, 412
Communication : 3, 25, 27, 33, 55, 62, 63, 66, 71, 78, 79, 80, 83, 84, 86, 95, 138, 139, 141, 142, 146, 163, 164, 169, 172, 174, 175, 176, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 188, 189, 190, 191, 195, 203, 205, 206, 208, 209, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222,223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 234, 240, 241, 246, 248, 249, 250, 253, 254, 255, 256, 265, 268, 272, 281, 282, 283, 286, 287, 291, 292, 299, 304, 305, 306, 310, 326, 327, 328, 329, 333, 339, 347, 356, 361, 362, 364, 365, 366, 367, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 380, 381, 384, 385, 388, 389, 392, 394, 395, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 407, 414, 416, 417, 418, 419, 420, 427, 429, 431, 435
-Campagne de don : 121, 181, 211, 220, 229, 236, 261
-Hors media : .. 182, 217, 222, 225, 397, 399
-*Below the line* : 218
-Médias : 76, 80, 142, 143, 174, 179, 205, 216, 217, 218, 219, 225, 234, 280, 283, 375, 381, 400
-Stratégie : 218
Complexité : 5, 26, 27, 46, 63, 64, 96, 99, 182, 207, 291, 351, 355, 363
Compte-rendu : 265
Confiance : 15, 16, 25, 29, 31, 34, 41, 46, 88, 95, 101, 107, 112, 113, 115, 116, 117, 121, 122, 123, 132, 188, 195, 212, 222, 227, 249, 287, 323, 359, 360, 364, 387, 396, 400, 407, 408, 416, 422, 433
Confusion : 2, 46, 70, 107, 142, 143, 147, 208, 209, 210, 214, 219, 224, 225, 226, 233, 241, 247, 253, 254, 256, 257, 326, 327, 372, 373, 374, 375, 388, 389, 390, 396, 436
-Flou : 3, 54, 110, 226, 234, 340, 356, 383, 387
Continuum (des pratiques engagées) : 354, 385, 389, 391, 393, 411, 413, 431
Contrat : 11, 15, 17, 32, 44, 65, 68, 72, 94, 95, 98, 132, 201, 203, 252, 266, 381, 404, 414
Contre-don : 11, 13, 14, 17, 18, 23, 26, 29, 63, 120, 207, 229, 239, 246, 392
Contreparties
-Contreparties directes : 71, 207, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 246, 247, 251, 254, 394, 396, 400, 414, 427, 435
-Contreparties discrétionnaires (voir aussi contreparties supplémentaires : 65, 235, 241, 242, 254, 257, 396, 399, 407, 408, 414, 420, 431
-Contreparties fiscales : 235, 237, 238, 243, 247, 254, 369
-Contreparties indirectes : 87, 236, 237, 259
-Contreparties minimales : 234, 235, 237, 243, 247
-Contreparties supplémentaires : 2, 113, 153, 180, 198, 234, 235, 236, 237, 238,

241, 242, 243, 244, 247, 251, 254, 257, 268, 318, 331, 346, 396, 399, 413, 414, 420, 429, 431
-Contreparties tierces : 236, 237, 238
Convention mécénat : 189, 202, 206, 208, 209, 228, 235, 236, 237, 241, 251, 252, 253, 255, 256, 258, 265, 266, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 311, 354, 369, 414, 419, 430
Conventions de justice : 92, 93
Corporate Community Impact (CCI) : 78, 190, 194, 203, 209, 210
Corps / Corporel (voir aussi Incarnation) : ..13, 27, 34, 82, 100, 113, 114, 117, 125, 127, 128, 129, 219, 258
Cotation et valeur boursière : 1, 130, 131, 132, 223, 225, 384
Courants de pensée : 53, 142, 146, 147, 256, 270, 280, 316, 317, 318, 323, 331, 332, 345, 348, 349, 390, 411, 425, 435
Communicant : 142, 256, 390
Partenarial : 142, 256, 345, 358, 360, 370, 374, 377, 390, 416, 425
Responsable : 142, 256, 390
Venture philanthropist : 142, 256, 345, 370, 374, 390, 425
Coûts de collecte : 83, 183, 186, 218, 230, 231, 390, 400
Crowdfunding : 143, 171, 183, 184, 213, 228, 230, 231, 259, 419
Cycle de sollicitation : 200, 202, 207, 213, 214, 259, 260, 390, 398, 419, 429
Cycles de construction de l'accord (3 cycles) : 371, 385, 388, 390, 391, 410, 411

D

Dématérialisation (voir aussi virtualisation) : 165, 177, 182
Dérives du don
-Abus de bien social (ABS) : 29, 39, 71, 72, 196, 223, 352, 362, 363
-Abuser : 29, 35, 39, 71, 72, 157, 250, 354, 355, 359, 363, 375, 401
-Blanchiment : 50, 82, 242, 403
-*Charity business* : 29, 397, 401, 414, 421, 431
-Corruption : 29, 65, 117, 143, 144, 436
-Profiter : 21, 23, 35, 55, 68, 86, 93, 104, 374, 384
-Trafic d'influence : 29, 50, 64, 144
-*Washing* : 4, 29, 135, 254, 260, 262, 358, 362, 368, 375, 390, 393, 394, 397, 400, 402, 414, 421, 427, 431
Développement durable : 40, 76, 163, 210, 225, 368, 369, 378
Diglossie (voir Passeur) : 82, 90, 144, 152, 159, 174, 175, 186, 205, 210, 215, 232, 233, 247, 255, 258, 262, 263, 387, 396, 421
Diplomatie d'entreprise : 63
Dirty work (voir aussi sale boulot) : 82, 144, 177
Discret : 45, 87, 380, 381, 383, 418
Discrétion : 21, 48, 49, 67, 83, 156, 178, 378, 383, 437
Domaine d'activités : 8, 47, 63, 144, 146, 147, 148, 167, 176, 186, 189, 225, 234, 237, 240, 241, 256, 261, 277, 278, 279, 293, 295, 297, 299, 318, 331, 340, 341, 343, 344, 346, 348, 349, 350, 382, 383, 390, 395, 411, 412, 415, 416, 419, 424, 429, 435, 436
-Confessionnel : 145, 178, 218, 228, 326, 327
-Culture : 53, 62, 71, 72, 108, 144, 145, 153, 169, 196, 231, 236, 239, 326, 327, 329, 330, 355, 368, 375, 382, 427, 435
-Environnement : 25, 40, 62, 63, 65, 70, 75, 130, 143, 144, 154, 181, 199, 223, 224, 227, 229, 236, 286, 330, 366, 368, 375, 376, 388, 400, 401, 402, 404
Donataire : 11, 157, 160, 162, 163, 165, 167, 168, 183, 185, 187, 231, 278, 408
Dossier (de demande de mécénat) : 16, 23, 58, 60, 65, 135, 143, 162, 166, 173, 174, 175, 178, 185, 187, 190, 192, 196, 202, 209, 216, 228, 230, 255, 257

E

Échange : 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 24, 25, 28, 29, 36, 37, 38, 45, 49, 52, 61, 69, 70, 71, 73, 74, 81, 89, 90, 94, 118, 123, 124, 130, 146, 163, 171, 181, 182, 183, 201, 207, 211, 214, 216, 229, 230, 232, 233, 238, 239, 240, 241, 242, 245, 247, 250, 252, 254, 255, 258, 259, 263, 295, 341, 353, 356, 364, 365, 366, 372, 378, 391, 392, 400, 401, 405, 413, 415, 420, 430
Echelle des dons : 202, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 221, 228, 229, 234, 236, 245, 255, 259, 419
Economie sociale et solidaire (ESS) : 1, 53, 56, 57, 59, 61, 66, 88, 141, 160, 175, 252, 266
Emotions : 24, 25, 26, 27, 28, 35, 113, 129, 210, 225, 229, 246
Encastrement

-Désencastrement (voir aussi Dématérialisation) : 154, 155, 158, 165, 177, 182, 184, 255, 257
Engagement : 4, 6, 8, 25, 29, 31, 35, 36, 37, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 119, 120, 121, 125, 130, 135, 136, 138, 139, 141, 142, 144, 146, 157, 158, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 174, 176, 177, 179, 182, 183, 188, 189, 190, 193, 194, 195, 203, 205, 206, 207, 211, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 229, 231, 233, 235, 237, 241, 243, 244, 246, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 264, 265, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 280, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 291, 292, 293, 295, 306, 307, 312, 324, 325, 326, 327, 328, 330, 331, 334, 335, 338, 339, 340, 344, 346, 347, 349, 352, 353, 356, 359, 361, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 377, 378, 379, 380, 381, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 419, 420, 421, 423, 424, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437
engagement physique : 219, 221, 226, 246, 251, 253, 254, 255, 257, 369, 371, 390, 396, 398, 408, 414, 421, 429, 430, 433, 434
-Engagement responsable : 64, 65, 66, 83, 419
-Engagement traditionnel : 83, 419
Entité : 61, 64, 68, 433
Entrepreneur de morale : 29, 66, 67, 68, 83, 139, 199, 345
Entrepreneurialité : 163
Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) : 148, 149, 151, 152, 193

F

Fidélisation : 68, 181, 228, 236, 259, 266
Force vitale, voir aussi puissance : 130, 131
Formes d'accord spécifiques
- Arrangement : 104, 113, 252, 253, 255, 387, 414, 430
-Compromis : 15, 16, 53, 100, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 129, 134, 135, 138, 249, 252, 265, 275, 276, 346, 405, 407, 408, 431

G

Générateur de noms : 288, 295, 297, 340, 348, 390, 411, 412, 423, 424, 429, 433
Giving pledge : 1, 162, 405
Grand public, voir aussi les gens : 4, 5, 67, 85, 88, 102, 135, 151, 155, 181, 184, 191, 205, 217, 226, 231, 235, 246, 254, 291, 360, 363, 364, 372, 374, 375, 377, 380, 381, 382, 392, 393, 398, 407, 408, 428, 431, 432, 434, 436
Grande capacité juridique : 54, 177
Grands donateurs : 1, 120, 151, 167, 176, 177, 191, 196, 201, 202, 213, 214, 216, 221, 234, 283, 288, 405, 415
Gratuit : 14, 21, 25, 110, 112, 113, 116, 119, 163, 218, 230, 231, 239, 240, 248, 366, 373, 374, 378, 383, 407

H

Hau : 11, 13, 14, 109, 120, 123, 157, 219, 398, 423, 433

I

Image : 26, 27, 62, 63, 64, 65, 76, 81, 85, 86, 89, 93, 102, 106, 107, 109, 125, 127, 163, 179, 190, 204, 206, 207, 212, 214, 216, 224, 226, 231, 238, 248, 250, 255, 272, 286, 291, 305, 306, 307, 309, 313, 322, 325, 326, 327, 328, 329, 332, 333, 334, 335, 337,346, 347, 356, 357, 358, 359, 360, 364, 365, 366, 372, 373, 375, 376, 377, 379, 381, 382, 388, 389, 393, 399, 400, 403, 434
-Image de marque : 63, 76, 85, 86, 125, 206, 207, 216, 365
Impôt : 2, 11, 39, 41, 43, 49, 54, 55, 56, 58, 61, 71, 72, 73, 157, 158, 230, 239, 240
Incarnation (voir aussi Corps) : 19, 34, 68, 217, 219, 234, 245, 246, 360, 392, 433
Intentionnalité : 36, 79, 93, 107, 373, 381, 382, 404, 405, 418
Intérêt : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 25, 26, 27, 29, 31, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 116, 123, 124, 125, 131, 132, 134, 136, 137,

138, 141, 147, 148, 149, 150, 152, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 169, 170, 171, 176, 177, 183, 184, 186, 195, 197, 198, 199, 200, 204, 205, 207, 208, 210, 212, 213, 215, 216, 218, 220, 221, 222, 225, 226, 227, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 240, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 266, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 285, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 297, 302, 304, 306, 308, 313, 322, 323, 327, 331, 332, 334, 335, 337, 339, 340, 346, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 368, 372, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 386, 387, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 396, 398, 399, 400, 401, 403, 404, 406, 407, 408, 411, 414, 415, 416, 418, 419, 420, 421, 422, 427, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436

-Intérêt collectif : 57, 58, 59, 109, 110, 161, 165

-Intérêt communautaire : 57, 58, 59, 359

-Intérêt général : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 27, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 125, 136, 137, 138, 141, 147, 148, 149, 150, 152, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 169, 183, 186, 204, 205, 207, 208, 210, 213, 215, 218, 220, 221, 225, 226, 227, 231, 232, 233, 234, 235, 239, 240, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 258, 259, 260, 261, 264, 266, 270, 283, 285, 286, 287, 289, 290, 294, 295, 297, 302, 304, 306, 339, 340, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 359, 360, 362, 363, 364, 365, 368, 372, 375, 377, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 386, 387, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 396, 398, 399, 400, 401, 403, 404, 406, 407, 414, 415, 416, 418, 419, 420, 422, 427, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436

-Intérêt individuel : 51, 57, 109, 161

-Intérêt privé : ...48, 137, 156, 157, 158, 159

ISF (Impôt sur la Fortune) : 49, 149, 150, 184, 287

J

Justesse : 8, 71, 93, 96, 99, 103, 120, 121, 136, 139, 167, 195, 196, 208, 287, 295, 297, 301, 346, 369, 379, 392, 393, 394, 404, 423, 425, 428

Justification : 11, 31, 75, 78, 86, 91, 93, 94, 95, 97, 102, 103, 115, 126, 136, 139, 170, 182, 221, 232, 266, 295, 313, 349, 362, 363, 364, 367, 368, 370, 390, 410, 411, 416, 421, 434

K

Kula : 10, 13

L

La forme (La forme, par opposition au fond, voir aussi les codes) : 21, 22, 28, 37, 69, 70, 75, 90, 96, 104, 109, 151, 164, 166, 171, 174, 175, 209, 210, 213, 219, 220, 222, 234, 236, 238, 239, 241, 254, 263, 264, 297, 299, 340, 343, 347, 362, 363, 369, 374, 377, 380, 392, 397, 408, 409, 419, 430

Label : 54, 56, 59, 76, 80, 81, 88, 142, 149, 152, 165, 170, 192, 209, 212, 213, 218, 220, 224, 225, 226, 248, 249, 250, 251, 253, 255, 258, 259, 260, 264, 287, 290, 350, 351, 354, 390, 396, 398, 399, 400, 401, 406, 407, 408, 416, 429

Legs : 1, 13, 23, 46, 50, 54, 145, 148, 149, 150, 151, 163, 167, 169, 177, 178, 184, 191, 201, 205, 213, 217, 219, 248, 287, 405, 415, 423

Les codes (voir aussi La forme) : 179, 219, 250, 375, 377, 383, 388, 391, 393, 397, 413, 432

Les gens (le public, la Société civile), voir aussi le Grand public : 46, 102, 159, 258, 353, 357, 374, 396, 424

Liaison (forte ou faible) : 18, 51, 302, 313, 323

Liberté : 10, 11, 16, 17, 27, 34, 54, 56, 58, 112, 118, 161, 163, 165, 212, 218, 233, 276, 361, 362, 397, 419

Liste : 14, 37, 58, 63, 71, 77, 109, 114, 143, 180, 230, 234, 235, 238, 279

Love money : 171, 200, 230, 231

Luxe : 63, 132, 203, 204, 206

M

Mana : 121, 123, 398, 402, 403

Marketing de l'engagement : 416

Marketing mix, 4P et 4C : 55, 61, 172, 180, 201, 229, 234, 239, 257, 415

Marketing social : 416

Marquage : 152, 158, 165, 402, 403, 404
Marque
-Marque OIG (ou associative) : 216, 223, 226, 238, 256, 259, 289, 356, 359, 371, 381, 388, 390, 395
-Valeur de marque : 132, 141, 376, 384
Mécénat
-Corporate giving : 46, 79
-Corporate philanthropy : 46, 78, 79
-Venture philanthropie : 21, 66, 67, 68, 80, 81, 106, 145, 195, 213, 368, 416
Merit good (voir biens sous tutelles) : ..42, 388
Mission related investing (MRI) : 68
Modèle des Cités (ou Grammaire des Cités) : 96, 97, 98, 102, 103, 116, 117, 119, 297, 394, 420
Modernité, postmodernité, hypermodernité : 14, 18, 22, 23, 29, 30, 33, 36, 93, 103, 105, 106, 115, 118, 232, 327, 330, 436
Monde et\ou Cité
-Civique : 32, 98, 100, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 127, 135, 274, 284, 287, 309, 319, 322, 325, 334, 335, 337, 347, 415, 430
-*collective* (non aboutie) : 114
-Connexionniste (par projet) : 4, 32, 33, 68, 98, 100, 101, 102, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 124, 127, 133, 134, 221, 271, 273, 274, 280, 281, 285, 287, 308, 319, 322, 325, 334, 335, 337, 347, 408, 420, 421
-*de la puissance* (non aboutie) : 114, 122, 125, 126, 127, 128, 129, 421
-Domestique : 32, 52, 98, 100, 101, 105, 106, 107, 108, 114, 210, 271, 272, 284, 287, 325, 337
-Don : 10, 122, 123, 129, 230, 272, 273, 274, 275, 281, 287, 302, 303, 304, 306, 308, 314, 315, 317, 319, 322, 324, 325, 334, 335, 337, 339, 345, 346, 389, 404, 408
-*hygiénique* (non aboutie), Monde du sport : 34, 114, 122, 125, 126, 127, 129, 421
-Industriel : 93, 96, 98, 99, 100, 101, 106, 107, 133, 135, 152, 214, 250, 253, 273, 285, 287, 303, 312, 319, 325, 328, 337, 347, 398, 407, 421, 424
-Inspiré : 98, 101, 104, 106, 107, 271, 302, 303, 304, 308, 309, 311, 313, 319, 322, 334
-Lien (du don) : 29, 102, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 129, 130, 133, 134, 135, 229, 231, 232, 233, 247, 250, 257, 274, 275, 284, 314, 331, 345, 346, 377, 378, 379, 389, 391, 392, 393, 394, 396, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 411, 413, 414, 418, 420, 421, 423, 424, 425, 431, 432, 434, 435, 437
-Marchand : 53, 55, 66, 67, 82, 83, 91, 98, 101, 105, 106, 107, 109, 124, 125, 133, 134, 143, 152, 157, 158, 162, 171, 174, 186, 210, 211, 215, 227, 229, 231, 232, 233, 242, 243, 247, 251, 260, 272, 273, 277, 285, 287, 304, 308, 319, 327, 328, 333, 335, 337, 346, 347, 349, 361, 387, 389, 393, 396, 398, 400, 407, 415, 419, 421, 422, 423, 430, 431, 432, 435
-Opinion : 98, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 122, 125, 135, 210, 227, 250, 272, 308, 316, 319, 322, 327, 335, 337, 339, 346, 393, 407, 420, 431, 432, 435
-*verte* (ou *écologique*) (non aboutie) : .. 114, 129
-Vie : 102, 125, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 216, 275, 281, 285, 287, 303, 304, 314, 326, 327, 337, 347, 360, 379, 389, 411, 421, 425
Montant : 2, 3, 20, 36, 46, 47, 50, 71, 87, 121, 137, 157, 158, 164, 168, 171, 174, 175, 189, 202, 205, 210, 211, 212, 213, 220, 224, 228, 229, 230, 231, 234, 238, 239, 268, 287, 288, 327, 353, 362, 388, 403
Motivations : 6, 24, 25, 30, 31, 33, 35, 38, 62, 63, 66, 68, 94, 95, 111, 137, 141, 146, 147, 172, 185, 195, 196, 217, 226, 234, 235, 236, 252, 253, 255, 256, 258, 260, 264, 286, 288, 290, 291, 294, 295, 331, 349, 361, 364, 365, 366, 369, 373, 388, 427, 434
Mutuelles : 22, 32, 37, 53, 56, 63, 74, 107, 118, 160, 161, 225, 254, 266, 282

N

Name and shame : 436
Naming : 174, 395
Naturalité : 120, 121, 122, 130
Non-Profit : 5, 45, 46, 47, 57, 59, 79, 169, 279, 354, 419, 437
-*Non-profit sector* : 46
Notoriété : 39, 63, 64, 76, 85, 86, 105, 106, 120, 133, 141, 143, 154, 156, 158, 159, 163, 165, 174, 185, 206, 207, 218, 224, 225, 246, 253, 259, 272, 286, 287, 312, 324, 350, 356, 357, 381, 383, 390, 396, 399

O

OAIG (organisation ayant une activité d'intérêt général) : 57, 161, 436
OIG AGP (organisation d'intérêt général faisant appel à la générosité du public) : 40, 142, 146, 147, 152, 154, 155, 156, 158, 159, 165, 166, 167, 168, 172, 174, 177, 178, 179, 182, 183, 185, 186, 187, 191, 200, 201, 231, 246, 255, 256, 257, 262, 395, 396, 400, 421, 422, 424, 436
OIG collaboratives : 76, 81, 224, 241, 251, 370, 395, 400
ONG : 2, 3, 4, 5, 35, 40, 42, 46, 47, 48, 67, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 85, 88, 125, 142, 143, 144, 146, 149, 154, 155, 167, 169, 177, 181, 182, 191, 193, 217, 218, 261, 262, 278, 279, 318, 326, 327, 328, 330, 331, 340, 343, 373, 374, 375, 388, 401, 416, 421, 422, 423, 427, 436
Optimisation : 4, 5, 70, 77, 80, 81, 84, 85, 91, 226, 235, 239, 241, 286, 287, 308, 339, 353, 354, 386, 387, 407
Organisme à but non lucratif ou sans but lucratif (OBNL ou OSBL) : 46, 50, 54, 55, 89, 419, 436
Organisme de service public (OSP) : 56, 57
Organizational citizenship behaviour (OCB) : 65, 68, 79, 83, 434

P

Partenaires médias : 218, 220
Partenariat : 46, 63, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 80, 81, 85, 86, 87, 108, 117, 129, 145, 146, 164, 174, 177, 186, 190, 192, 204, 224, 225, 233, 238, 241, 242, 251, 254, 256, 273, 306, 309, 333, 335, 336, 337, 353, 359, 371, 372, 373, 374, 376, 377, 380, 398, 401, 413, 416
-Echange profitable : 70, 71
-Parrain : 71, 142, 143, 386, 417
-Parrainage : 40, 46, 70, 71, 73, 79, 85, 354, 372, 374, 375, 377, 379, 383, 386, 395, 412
-Sponsor : 70, 225, 381, 386, 395, 402, 403, 405
-Sponsoring : 2, 9, 18, 46, 70, 71, 72, 73, 76, 77, 85, 87, 107, 108, 129, 135, 137, 142, 143, 163, 174, 208, 214, 219, 224, 225, 226, 239, 240, 241, 247, 253, 254, 256, 257, 260, 264, 290, 291, 294, 295, 297, 325, 326, 327, 349, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 387, 388, 389, 390, 393, 395, 403, 404, 405, 406, 412, 413, 414, 420, 429, 431, 433, 435
-Pseudo-parrainage : 386
Passerelle : 408, 434
Passeurs (voir Diglossie) : 83, 90, 107, 147, 152, 186, 188, 262, 263, 297, 349, 407, 414, 416, 421, 422, 432, 436
Payout (5% *payout*) : 67
Période clés du mécénat : 38, 42, 156, 367, 388
Petits dons : 151, 167, 170, 184
Porteur de projet : 163, 189, 193, 194, 196, 202, 208, 214, 227, 228, 230, 232, 253, 257, 265, 266, 267, 269, 322, 354, 358, 359, 364, 365, 369, 387, 392, 407, 408
Principes de justice (ou système de, grammaire de, forme de) : 96, 110, 115, 117, 119, 125, 134, 136, 138, 152, 254, 261, 263, 269, 270, 285, 294, 301, 313, 314, 405, 412
Principes du don (les 9 …) : 17, 37, 71, 91, 161, 239, 402
Pro bono : 146, 203, 227, 383, 395
Produit-partage : 76, 87, 135, 216, 217, 375, 376, 377, 379, 383, 393, 395, 401, 407, 417
Produits et services Bottom of Pyramide (BoP) : 76
Profils de philanthrope : 284, 285, 286
Profils types d'engagement
Activ-engagés (cluster H2) : 327, 328, 329, 333, 334, 335, 336, 337, 346, 390, 435
Entrepr-engagés (cluster H5) : 325, 328, 329, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 346, 390, 435
Evergét-engagés (cluster H3) : 333, 335, 336, 346, 390, 435
Op-engagés (cluster H4) : 326, 328, 329, 333, 334, 335, 336, 337, 346, 390, 435
Tradi-engagés (cluster H1) : 328, 329, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 346, 390, 393, 435
Projet
-Choix du projet : 77, 86, 201, 207, 209, 210, 226, 258, 359
-Nature du projet : 143, 146, 196, 205, 207, 210, 256, 259
Promesse : 1, 10, 11, 29, 32, 94, 95, 183, 220, 227, 229, 231, 251, 252, 292, 380
Pseudo-parrainage, voir aussi Dérives du don : 386
Publi-exposition : 85, 204

Puissance (Voir Cité de la vie) : 15, 22, 28, 43, 107, 114, 125, 126, 128, 130, 131, 132, 134, 162, 163
Pyramide des dons : 167, 168, 180, 184, 212, 214, 259, 419, 423

Q

Qualification dans un monde : 59, 93, 95, 99, 120, 130, 173, 184, 193, 201, 211, 221, 240, 242, 330, 354, 417, 434
Quête prélevée : 228

R

Ramification : 37
Rapport moral : 31, 210, 221
Rapports : 3, 28, 29, 31, 45, 48, 65, 102, 120, 132, 136, 138, 202, 205, 210, 221, 229, 236, 246, 251, 265, 266, 287, 336, 362, 406, 407
Réciprocité : 11, 14, 19, 26, 28, 29, 37, 51, 52, 55, 64, 65, 69, 91, 100, 110, 119, 166, 183, 186, 219, 232, 233, 234, 241, 243, 244, 247, 252, 360, 414
Reconnaissance : 23, 24, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 40, 41, 42, 46, 48, 54, 58, 69, 73, 75, 94, 95, 96, 104, 114, 118, 120, 121, 123, 124, 150, 151, 152, 155, 171, 187, 204, 205, 209, 210, 220, 223, 224, 225, 235, 236, 245, 249, 250, 254, 259, 287, 290, 325, 326, 329,350, 351, 352, 353, 356, 357, 360, 368, 371, 378, 384, 386, 387, 392, 393, 398, 407, 408, 413, 427, 430, 431, 433, 434
Refuser (un don, de donner, le lien) : 11, 26, 27, 113, 233
Régimes d'engagement : 54, 56, 73, 92, 93, 94, 95, 96, 113, 118, 128, 149, 157, 182, 330, 334, 379, 392, 405, 408, 418, 421, 424, 430, 434
-du familier (engagement intime) : 8, 48, 93, 94, 95, 96, 106, 113, 169, 193, 223, 289, 331, 365, 366, 367, 390, 405, 408, 418, 421, 424, 430, 434
-en plan (engagement individuel ou stratégique) : 6, 94, 95, 96, 277, 316, 330, 390, 418, 421
-public (engagement public ou conventionnel) : 94, 95, 421
Relation de don : 9, 18, 163, 183, 229, 234, 241, 244, 245, 247, 253, 254, 257, 260, 261, 294, 306, 309, 316, 356, 390, 396, 399, 420, 431
Relation partenariale : 241, 247, 252, 254, 257, 258, 306, 309, 316, 369, 370, 387, 396, 411, 414, 417, 420
Relation presse, relations publiques (RP) : . 86, 98, 106, 107, 108, 109, 216, 236, 365, 374, 381, 395
Rencontre : 11, 25, 27, 52, 63, 66, 91, 108, 117, 121, 122, 123, 124, 135, 144, 163, 166, 167, 168, 171, 172, 175, 178, 179, 180, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 194, 196, 200, 201, 206, 222, 227, 232, 234, 235, 240, 257, 265, 266, 267, 268, 274, 286,288, 309, 351, 352, 364, 367, 369, 370, 375, 387, 390, 392, 393, 407, 408, 429
Reproduction : 28, 127, 128, 130, 131, 132, 133
Réputation : 25, 27, 32, 63, 64, 76, 79, 85, 86, 87, 89, 105, 106, 107, 125, 133, 211, 242, 287, 325, 326, 351, 356, 357, 359, 388, 399, 400, 403, 407
Rescrit fiscal : 58, 88, 149, 150, 240, 248, 249, 250, 252, 268, 287, 290, 325, 326, 328, 350, 351, 353, 354, 407, 408
Responsabilité discrétionnaire : 65, 66, 71, 86, 87, 161, 234, 371
Responsabilité éthique : 65, 71, 87
Responsabilité légale : 65
Responsabilité sociale des entreprises : 2, 4, 20, 46, 64, 65, 66, 68, 86, 109, 115, 131, 141, 191, 192, 224, 227, 354, 358, 361, 362, 365, 366, 368, 369, 375, 376, 384, 388, 397, 399, 400, 412, 420
Retours sur investissement : 78, 79, 85, 86, 87, 131
Rhétorique urgencière : 80, 177, 395, 396, 416

S

Salariés bénévoles : 5, 74, 75, 80, 95
-programme de salariés bénévoles : 5, 74, 75, 80, 95
Sale boulot : 5, 144, 193, 201, 423
Sanction : 8, 100, 101, 121, 132, 395, 397, 400, 402, 407, 413, 417, 418, 421, 431, 432, 434, 436
Séduction : 27, 63, 127, 400
Segmentation : 46, 147, 180, 181, 183, 201, 202, 210, 281, 318, 319, 343, 347, 362, 419
Sens : 11, 13, 18, 19, 22, 24, 26, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 46, 61, 62, 63, 64, 69, 73, 81, 92, 93, 98, 103, 104, 105, 111, 112, 116, 117, 118, 121, 124, 127, 131, 141, 152, 163, 210, 211, 222, 229, 232, 242, 252, 272, 274, 275, 292, 297, 302, 306, 307, 308, 312, 313, 315, 334,

337, 345, 346, 356, 358, 359, 360, 361, 363, 364, 365, 366, 367, 374, 378, 379, 382, 387, 392, 400, 407, 409, 422, 427, 430, 434
Singularité
-Désinguliariser : 157, 186, 187, 268
-Resingulariser : 186
-Singulariser : 118, 187
-Singularité : 29, 34, 90, 118, 119, 156, 157, 187, 211, 212, 231, 259, 265, 305, 344, 379, 408
Situation frayée : 100, 102, 104, 113, 250, 423, 424, 431, 432
SMS : 151, 181, 213, 217, 228, 229
Soft power : 25, 27, 417
Sources d'indignation : 30, 32, 33, 34, 35, 37, 91, 265, 277, 283, 286, 325, 326, 327, 328, 329, 411, 417
Statut d'OIG : 73, 87, 89, 155, 165, 258, 390
Stewardship : 197, 202, 214, 244, 250, 251, 257, 259, 415
Subvention : 9, 13, 18, 38, 43, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 73, 88, 124, 149, 150, 151, 153, 158, 159, 166, 169, 171, 172, 174, 175, 178, 184, 201, 209, 210, 212, 213, 214, 220, 245, 253, 254, 396, 413, 423
Sustainable and responsible investment (SRI) : 68
Système de valeur (voir Cité) : 292, 348, 422

T

Tabou de l'intérêt (ou de l'explication) : 14, 17, 86, 89, 109, 141, 207, 212, 236, 238, 417, 418, 432
TIC (technologie de l'information et de la communication) : 168, 183, 184, 185, 186, 227, 230, 231, 232, 257
Tiers
-Association tierce : 236, 237, 243, 244, 245, 246
-Etat comme tiers : 49, 152, 155, 178, 235, 247, 411, 418
-Intermédiaires : 88, 117, 162, 182, 188, 191, 194, 198, 202, 228, 230, 323, 409, 411
Traduction : 83, 90, 91, 99, 152, 157, 159, 210, 215, 231, 232, 255, 258, 367, 387, 394, 398, 402, 403, 404, 418
Turn-over : 200, 222, 243, 419

U

Usagers : 34, 60, 74, 78, 128, 145, 169, 180, 184, 185, 215, 243, 278, 422, 423
-Publics empêchés : 169
Utilité : 15, 23, 36, 37, 41, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 64, 73, 80, 81, 84, 88, 90, 148, 150, 151, 160, 161, 162, 172, 175, 211, 246, 249, 252, 266, 268, 287, 290, 311, 325, 334, 350, 357, 358, 359, 360, 372, 396, 398, 414, 419
-Utilité sociale : 36, 50, 52, 53, 57, 58, 64, 81, 88, 90, 160, 161, 211, 246, 252, 266, 358, 359, 360, 396, 398

V

Valeur : 10, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 22, 27, 28, 33, 36, 49, 52, 58, 59, 63, 73, 74, 75, 78, 86, 88, 89, 90, 91, 101, 107, 114, 117, 119, 121, 124, 125, 133, 136, 137, 141, 143, 144, 148, 152, 156, 157, 163, 180, 181, 186, 203, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 219, 220, 224, 225, 226, 227, 229, 232, 234, 241, 244, 246, 247, 248, 252, 256, 259, 260, 264, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 289, 290, 291, 295, 300, 301, 309, 332, 336, 347, 349, 350, 351, 352, 362, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 376, 377, 378, 381, 384, 387, 388, 390, 391, 393, 394, 395, 396, 398, 399, 404, 405, 410, 413, 414, 415, 417, 419, 421, 422, 423, 428, 429, 430, 434, 435
-Valeur ajoutée : 49, 59, 63, 73, 86, 89, 180, 206, 226, 227, 241, 256, 259, 260, 264, 347, 369, 398, 399, 414, 435
-Valeur d'échange : 36
-Valeur d'engagement : 36, 124
-Valeur d'usage : 36, 124
-Valeur de lien : 36, 124
Valeurs : 9, 10, 17, 18, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 45, 51, 53, 61, 63, 64, 65, 66, 68, 76, 77, 82, 83, 86, 91, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 116, 117, 119, 120, 121, 123, 125, 129, 131, 141, 142, 144, 146, 178, 189, 190, 210, 213, 222, 223, 232, 256, 260, 277, 279, 280, 282, 283, 285, 286, 291, 292, 293, 294, 301, 302, 303, 319, 320, 325, 326, 327, 328, 338, 345, 346, 350, 351, 352, 356, 357, 359, 360, 361, 364, 365, 366, 367, 369, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 385, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 398, 399, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 411, 417, 418, 419, 422, 427, 430, 431, 432, 433, 434
Virtualisation (voir aussi dématérialisation) : 31, 155, 158, 256
Vitalité, voir puissance : 114, 125, 126, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 275, 286, 311

W

Warm glow : 25, 30

Index des organisations

Adfinitas : 191
Adie : 145, 178
Admical : 2, 3, 39, 40, 41, 48, 49, 62, 66, 67, 68, 80, 146, 163, 164, 191, 192, 194, 203, 204, 216, 222, 226, 249, 250, 278, 298, 300, 357, 367, 371, 373, 374
APCE : 130
APEC : 4, 146
Apprentis d'Auteuil : 178
ARC (Association pour la recherche sur le Cancer) : 40, 54, 182
Arche de Zoé : 373, 395
Association Attitude : 173, 174
Association Française des Fundraisers (AFF) : 142, 145, 146, 155, 164, 175, 188, 191, 192, 194, 226, 236, 250, 278, 298, 371, 413
Association Verticale : 176
Barclay Wealth : 271, 284
BNP : 194, 204, 271, 284, 375
BOTY France : 173, 174
CerPhi : 43, 192, 213
CNFPT : 140, 146, 170
Comité de la Charte : 88, 222, 396
Council on Foundations : 78, 79
Cour des Comptes : 58, 206, 250
CSA : 2, 41, 62
Danone : 76, 77, 382, 401
Décathlon : 163, 173, 174
Deloitte : 203, 376, 382, 402, 403, 404
Ecole Polytechnique : 148, 170, 185, 217, 219, 287
Faircom : 191
Fondation du patrimoine : 56, 158
Fondation Maurice Ferrier : 176
Fondation SupAgro : 242
Fondation Van Allen : 170
Fourtou (Jean-René) : .170, 188, 217, 236, 364
France générosités : 191, 213, 278
Fundraizine : 167, 192
Google : 223
Grameen Danone Foods : 368
Greenpeace : 218, 230, 401
HEC : 149, 170, 219
HSBC : 362
ICM (CLCR) : 162, 170, 222
IFFRES : 2, 146, 153, 175, 206, 250, 413
IGAS : 40, 205
IMS- Entreprendre pour la Cité : 164, 192
INSEAD : 149, 219, 234
Institut de France : 191
Institut Pasteur : 142, 205, 206
International Classification of Non-Profit Organizations, ICNPO : 279
La Fondation de France : 191
La Poste : 199, 376
Lafarge : 81, 85, 225
Lancia : 375
Le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF) : 191, 192, 300
Le Louvre : ...149, 152, 153, 169, 170, 219, 249
Ledbury Research : 271, 284
LVMH : 204, 382
Maxyma : 191
Mc Donald : 174, 374
Mécènes du Sud : 162
Médecin du Monde (MDM) : 376
microDon : 184, 201, 217
Microsoft : 374, 375
Ministère de l'Ecologie (MEDDE) : 145, 146, 163, 190, 194, 239
-DREAL : 140, 145, 190, 194
Ministère de la Culture (MCC) : 41, 49, 60, 145, 153, 164, 169, 184, 190, 194, 209, 234, 239, 249, 250
-DRAC : 41, 140, 145, 190, 194, 298
Mistra : 68
MSF (Médecins Sans Frontières) : 47, 149, 150, 155, 182, 191, 206, 376
Musée des Arts Décoratifs : 41, 240
Musée du quai Branly : 169
Musée Fabre : 162, 170, 222
Musée Guimet : 230
Musée Unterlinden : 230
Nike : 380

OCDE : 19
Opéra de Paris : 14, 213, 222, 374
Optimus : 191
Orchestra : 190
Recherches et Solidarités : 43, 192
Sidaction : 145, 182, 376
SNCF : 376
Société Générale : 157, 223
Total : 76, 144, 162, 164, 174, 195, 362, 368, 381, 402, 404, 405
Tracfin : 50
Tsunami : 182, 206
Université Dauphine : 234
Vé la Coupe : 225, 240
Vinci : 377
Walker Information : 78, 79
WWF : 76, 80, 81, 85, 174, 224, 225, 401
YMCA : 171, 172
Youphil : 192

Index des auteurs

A

Abélès (Marc) : 45, 48, 66, 67, 284
Acquier (Aurélien) : 65
Agle (Bradley R.) : 64
Aillagon (Jean-Jacques) : 2, 39, 41, 49, 58, 71, 190, 234, 365, 367, 368, 369, 371, 418
Akerlof (George A.) : 65
Aknin (Lara B.) : 25
Akrich (Madeleine) : 152
Alam (Thomas) : 75
Alter (Norbert) : 25, 26, 27, 28, 175, 406, 407, 408
Amblard (Colas) : 52
Ameisen (Jean-Claude) : 25, 27, 127
Andreoni (James) : 25
Anghilante (Diane) : 216, 217, 218
Aoki (Masahiko) : 25, 69, 131, 434
Archambault (Edith) : 44, 60
Argyris (Chris) : 427
Ariely (Dan) : 203
Atangana-Abé (Jacob) : 64
Auroi (Danielle) : 66
Avenier (Marie-José) : 6, 409, 410, 411, 412

B

Ballet (Jérôme) : 65
Barbier (Rémi) : 114
Baron (David P.) : 384
Bastien (Clément) : 192
Bateman (Simone) : 13, 157
Baudelot (Christian et Olga) : 13
Bazin (Cécile) : 43
Becker (Howard) : 6, 66
Berger (Peter) : 409
Berne (Eric) : 280, 401
Bevort (Antoine) : 89
Bhaskar (Roy) : 6, 409
Bigley (Gregory A.) : 64
Biondi (Yuri) : 61
Blanc (Jerôme) : 12
Blau (Peter) : 65
Blein (Yves) : 3
Boltanski (Luc) : 6, 7, 10, 11, 13, 16, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 66, 83, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 118, 119, 121, 125, 126, 127, 129, 131, 133, 134, 136, 139, 182, 212, 242, 252, 259, 271, 292, 295, 297, 387, 392, 400, 405, 420, 421, 422, 428, 430
-*De la justification* (avec Laurent Thévenot) : 11, 91, 92, 93, 97, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 108, 110, 113, 114, 115, 116, 118, 125, 129, 133, 134
-La condition fœtale : 11, 92, 118, 119
-*Le nouvel esprit du capitalisme* (avec Eve Chiapello) : 10, 11, 31, 32, 92, 98, 100, 101, 115, 116, 119, 127, 129, 134, 400
Bonnafous-Boucher (Maria) : 151
Boorstin (Daniel) : 216
Bory (Anne) : 4, 5, 41, 42, 43, 45, 60, 65, 66, 69, 75, 80, 81, 358, 388
Bossuet (Jacques-Bénigne) : 98, 105
Bourdieu (Pierre) : 7, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 28, 130, 152, 204
Boutry (Philippe) : 23
Bowen (Howard R.) : 65
Brundtland (Gro Harlem) : 40
Buber (Martin) : 27
Buhler (Pierre) : 45
Buisson (Marie-Laure) : 66

Burlingame (Dwight F.) : 41, 63
Burt (Ronald) : 64
Busino (Giovanni) : 56

C

Cabut (Sandrine) : 13
Cadiou (Christian) : 4, 64, 195
Caillé (Alain) : 11, 14, 15, 16, 17, 26, 30, 36, 37, 388
Callon (Michel) : 103, 152, 210
Capron (Michel) : 400
Carroll (Archie B.) : 65
Cefaï (Daniel) : 95, 379, 421
Chabal (Mireille) : 219
Chanial (Philippe) : 28, 51, 52
Charreire-Petit (Sandra) : 409
Chédotal (Camille) : 5, 25
Chiapello (Eve) : 10, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 65, 66, 98, 101, 102, 111, 112, 113, 114, 116, 119, 127, 134, 271, 400, 405, 420
-*Le nouvel esprit du capitalisme* (avec Luc Boltanski) : 10, 11, 31, 32, 92, 98, 100, 101, 115, 116, 119, 127, 129, 134, 400
Christen-Lécuyer (Carole) : 23
Cibois (Philippe) : 323
Cluzel (Jean) : 76
Cornu (Gérard) : 54
Cottenceau (Véronique) : 145
Cuenca (Corinne) : 65
Cumming (Lawrence S.) : 4
Cyert (Richard) : 388
Cyrulnik (Boris) : 27

D

Damasio (Antonio) : 27
De Bry (Françoise) : 65
de St Albin (Hermine)) : 158
Decock-Good (Christel) : 79
Defourny (Jacques) : 51
Degenne (Alain) : 293, 299, 340
Demaël (Jean-Philippe) : 2
Denoit (Nicole) : 5, 14, 39, 65, 108
Di Sciullo (Jean) : 230
Donaldson (Bill) : 76
Dumas (Philippe) : 37, 218
Dunn (Elizabeth W.) : 25
Duport (Michelle) : 400
Duprat-Briou (Orianne) : 37, 218
Dupré (Denis) : 20, 30, 31
Durkheim (Emile) : 32
Duvoux (Nicolas) : 22

E

Edvinsson (Leif) : 63
Elias (Norbert) : 38, 98
Elkington (John) : 40, 66
Eme (Bernard) : 51, 52, 53
Epée (Ariane) : 4, 5, 35, 36
Eymard-Duvernay (François) : 103, 115

F

Fack (Gabrielle) : 3, 43
Favret-Saada (Jeanne) : 128
Felps (Will) : 64
Ferrary (Michel) : 64
Fiegenbaum (Avi) : 89
Fillieule (Olivier) : 6
Florida (Richard) : 64
Fohlen (Corentin) : 80, 81
Forsé (Michel) : 293, 299, 340
Foucauld, de (Jean-Baptiste) : 12, 14
Fox (Renée C.) : 218
François (Jean-Baptiste) : 27, 50, 89, 115, 129, 190, 302, 388
Freeman (Edward) : 62
Friedman (Milton) : 74, 86

G

Gabbay (Shaul) : 89
Gabriel (Patrick) : 4, 64, 195
Gadrey (Jean) : 52, 53
Gautier (Arthur) : 50
Gavard-Perret (Marie-Laure) : 6, 409, 410, 411, 412
Giordano (Yvonne) : 7, 410
Girard (René) : 31
Glazer (Myron Peretz et Penina Migdal) : 66
Godard (Olivier) : 114
Godbout (Jacques) : 11, 14, 15, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 37, 388
Godelier (Maurice) : 118
Gombault (Anne) : 62, 90, 152
Gond (Jean-Pascal) : 66
Goreau-Ponceaud (Anthony) : 88
Gozé-Bardin (Isabelle) : 265
Graff Zivin (Joshua) : 384
Grandguillaume (Laurent) : 3
Granovetter (Mark) : 15, 36, 64
Graulle (Pauline) : 14, 213, 222
Gros (Frédéric) : 33
Guba (Egon G) : 410
Guedj (Jérôme) : 3

Guilhot (Nicolas) : 35, 66
Guillaume (Arnould) : 30
Gummesson (Evert) : 76

H

Haddad (Laura) : 83
Hansen (Morten T.) : 64
Harribey (Jean-Marie) : 51
Hassoun (Jacques) : 118
Heald (Morrell) : 65
Heinich (Nathalie) : 103, 110, 117, 118, 119, 408
Hély (Matthieu) : 50
Hénaff (Marcel) : 11, 14, 17, 18, 19, 20, 26, 29, 31, 33, 37, 70, 233, 405, 436
Henrion (Aline) : 13, 26
Himmelstein (Jerome) : 69
Hirschman (Albert) : 31, 397
Honneth (Axel) : 7, 29, 33, 93
Huault (Isabelle) : 409
Huberman (Michael) : 409
Hunt (Shelby D.) : 415
Huphoff (Norma T.) : 4
Husson (François) : 302
Huybrechts (Benjamin) : 62, 66
Hyde (Lewis) : 15

I

Igalens (Jacques) : 47, 65, 82
Imbert (David) : 68

J

Jaffelin (Emmanuel) : 25
Jensen (Michael C.) : 63
Jolibert (Alain) : 7, 410
Jolly (Dominique) : 79
Jones (Thomas M.) : 64
Jordan (Grant) : 154
Josserand (Emmanuel) : 64
Juanico (Régis) : 3
Jurgensen (Philippe) : 2

K

Karpik (Lucien) : 212
Kaufman (Jean-Claude) : 263
Klein (Naomi) : 436
Knoepfel (Ivo) : 68
Kohler (Jerôme) : 48
Konitz (Anne) : 146
Kosianski (Jean-Michel) : 4, 5, 63, 77, 108, 142
Kotler (Philip) : 63
Kouchner (Bernard) : 3, 4
Krafess (Jamal) : 20
Kramer (Mark R.) : 63, 65, 77, 78, 81, 86, 399, 434

L

Lacoche (Sarah) : 37, 218
Lafaye (Claudette) : 114, 115, 129
Lahire (Bernard) : 130, 265
Lallement (Michel) : 89
Lamarche (Thomas) : 66
Landais (Camille) : 3, 43
Landry (Charles) : 64
Latour (Bruno) : 103, 107, 114, 152, 210
Laurent (Gilles) : 63, 92, 93, 94, 95, 114, 125, 330, 379
Laville (Jean-Louis) : 22, 32, 51, 52, 53
Lazega (Emmanuel) : 177
Lê (Sébastien) : 302
Le Bot (Jean-Michel) : 115
Le Goff (Jacques) : 31
Le Velly (Ronan) : 36
Lechien (Marie Hélène) : 35, 65, 83, 436
Leenders (Roger) : 89
Lefèvre (Sylvain) : 4, 5, 35, 40, 42, 43, 45, 48, 80, 81, 82, 83, 142, 144, 151, 154, 155, 177, 181, 192, 193, 200, 201, 216, 217, 219, 228, 232, 250, 421, 422, 423, 436
Legrain (Dominique) : 190
Lescuyer (Thibault) : 131
Lesne (Annick) : 217
Lévi-Strauss (Claude) : 118
Lincoln (Yvonna S.) : 410
Lipietz (Alain) : 51
Livat-Pécheux (Florine) : 62
Lordon (Frédéric) : 75
Lusch (Robert F.) : 415

M

Malandrin (Gilles) : 12
Malet (Jacques) : 43, 192
Malinowski (Bronislaw) : 10
Malone (Michael) : 63
Marais (Jean-Luc) : 23
March (James G.) : 388
Martin (Pascal) : 27, 128
Martinet (Alain-Charles) : 435
Masahiko (Aoki) : 69, 434
Masclef (Olivier) : 29, 63
Maslow (Abraham) : 364

Mauss (Marcel) : 10, 11, 14, 18, 32, 109, 119, 120, 121, 398, 402, 406
Mayaux (François) : 50
Mazodier (Marc) : 386
Mbengue (Ababacar) : 409, 410
McAdam (Doug) : 6
Meckling (William.H.) : 63
Meglino (Bruce M.) : 66
Merklé (Pierre) : 340
Mertens de Wilmars (Sybille) : 62, 66
Meyer (Vincent) : 265
Michel (Géraldine) : 4, 5, 12, 63, 141, 184, 216, 279, 340, 388, 400, 406
Miles (Matthew B.) : 409
Minor (Michael) : 63
Mitchell (Ronald K.) : 64
Moldoveanu (Mihnea) : 66
Moody (Michael) : 115
Moon (Jeremy) : 78
Morel (Catherine) : 41, 62, 63, 79, 90, 196
Morgan (Robert R.) : 415
Morin (Edgar) : 63, 363
Morrison (Elizabeth Wolfe) : 65
Morvan (Jérémy) : 4, 64, 195
Mowday (Richard T.) : 6
Mowen (John C.) : 63
Mullenbach (Astrid) : 66
Muthuri (Judy N.) : 78

N

Naaman (Rouba) : 77
Nietzsche (Friedrich) : 126
Nonjon (Magali) : 82, 436
Norton (Michael I.) : 25
Nye (Joseph S.) : 27, 33

O

Olivier (Nicolas) : 12, 21, 66, 67, 80, 357
Organ (Dennis W.) : 65, 292

P

Pagès (Jérôme) : 302
Paradas (Agnès) : 66
Parsons (Talcott) : 13
Pascal (Blaise) : 22, 37, 128, 218
Pascal (Philippe) : 22, 37, 128, 218
Pascall (Brigitte) : 30
Paulsen (Ronnelle) : 6
Pecqueux (Yvon) : 64
Peretz (Pauline) : 39, 43, 45
Perret (Bernard) : 6, 89
Perret (Véronique) : 6, 89
Peter (Jean-Michel) : 79, 129
Philip (Françoise) : 115
Piquet (Sylvère) : 63, 141, 142
Piveteau (Denis) : 12, 14
Plane (Jean Michel) : 436
Poirmeur (Yves) : 82, 88, 401
Polanyi (Karl) : 36, 52
Porier (Jérôme) : 204
Porter (Michael E.) : 63, 64, 65, 77, 78, 81, 86, 399, 434
Price (Kristin N.) : 55
Prince (Russ Alan) : 105
Pufendorf (Liv) : 11

Q

Queinnec (Erwan) : 47, 82, 83, 89, 143
Quester (Pascale) : 70
Queyranne (Jean-Jack) : 2, 235

R

Raoult (Didier) : 34
Raveyre (Marie) : 64
Ravlin (Elisabeth) : 66
Rebaa (Samy) : 145
Reynaud (Emmanuelle) : 65
Rieunier (Sophie) : 216, 388
Rigaud (Jacques) : 39
Robinson (Sandra L) : 65
Rokeach (Milton) : 66
Roques (Olivier) : 65
Rousseau (Jean-Jacques) : 11, 15, 98
Rousselière (Damien) : 50, 51, 53, 92
Rowley (Timothy J.) : 66
Rozier (Sabine) : 5, 38, 39, 41, 65, 75
Ruysschaert (Denis) : 75, 76, 80, 81, 183, 225, 395, 416
Ryan (Katherine) : 292
Ryfman (Philippe) : 154

S

Saint Augustin : 16, 98, 104
Sallmann (Jean-Michel) : 279
Salmon (Anne) : 65
Sarthou-Lajus (Nathalie) : 31, 102
Sauvanet (Nathalie) : 39, 40, 41
Scheff Bernstein (Joanne) : 63
Schehr (Sébastien) : 407
Schotté (Manuel) : 128, 129
Schütz (Alfred) : 195

Seghers (Virginie) : 3, 16, 31, 33, 35, 44, 45, 60, 67, 146, 188, 216, 250
Sellen (Charles) : 284
Sénèque : 10, 11, 12, 19
Servel (Jean-Michel) : 12
Silber (Llana) : 12, 14
Silver (Allan) : 106
Simmel (Georg) : 28
Simonet-Cusset (Maud) : 45
Small (Arthur) : 384
Smith (Adam) : 5, 25, 26, 52, 98
Spreen (Marinus) : 263
Starobinski (Jean) : 22
Steers (Richardd M.) : 6
Suchman (Mark C.) : 64, 89
Sue (Roger) : 129

T

Taylor (Charles) : 117, 118
Tcherniak (Olivier) : 66, 67, 80, 357
Tchernonog (Viviane) : 45, 60
Temple (Dominique) : 219
Terestchenko (Michel) : 406
Terrasse (Christophe) : 6
Thévenot (Laurent) : 5, 6, 7, 11, 16, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 119, 121, 125, 126, 127, 129, 133, 134, 136, 139, 212, 242, 252, 259, 271, 292, 295, 330, 379, 387, 392, 405, 408, 420, 421,422, 428, 430
-*De la justification* (avec Luc Boltanski) : .11, 91, 92, 93, 97, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 108, 110, 113, 114, 115, 116, 118, 125, 129, 133, 134
Thiétart (Raymond-Alain) : 290
Thompson (Beverly) : 70, 75, 77, 203
Tobelem (Jean-Michel) : 63, 141, 142
Toutain (Olivier) : 163
Towchik (Mary) : 198
Tronc (Boris) : 436
Trouvé (Hélène) : 52, 53

V

Vaccaro (Antoine) : 2, 3, 4, 50, 89, 180, 191, 192, 388, 400
Vargo (Stephen L.) : 415
Vaugon (Isabelle) : 65
Vedelago (François) : 82, 89
Vermes (Clarisse) : 43, 46, 49, 412, 418
Villette (Michel) : 65
Viveret (Patrick) : 31, 33, 35, 53
Vogel (David) : 436

W

Ward (Jeremy) : 6
Watermann (Robert) : 112
Weber (Florence) : 10, 12, 13
Weber (Max) : 31
Wilhelm (Ian) : 79
Winnepenninckx (Jacqueline) : 63
Wood (Donna J.) : 64

X

Xhauflair (Virginie) : 62, 66

Y

Yellen (Janet L.) : 65
Yin (Robert K.) : 411
Young (Dennis R.) : 63

Z

Zeitz (Gerald.J.) : 89
Zelizer (Viviana) : 13, 143, 152, 158, 185, 213, 242, 402
Zhu (Peter) : 79
Zimet (Joseph) : 67
Zimmerman (Monica.A.) : 89
Zunz (Olivier) : 21, 44

Lexique et définitions

Lexique

Arrangement	Forme d'accord correspondant à un rapprochement local, momentané qui permet de dénouer un différend (sans pour autant le régler) par un rapprochement commun (*DJ*48, *DJ*163).
Compromis	Accord où l'on suspend le différend (sans que celui-ci ait été réglé) par le recours à une <épreuve> dans une seul Monde (*DJ*337), voir aussi note 383, p. 105.
Frayer	Stabiliser un compromis, notamment en s'appuyant sur des objets composites appartenant à plusieurs Mondes, des termes équivoques, etc. Voir note 378, p. 101.
<Dignité>	Capacité à participer au bien commun.
<Epreuves modèles>	Situations visible par tous permettant de montrer sa grandeur et déterminer clairement les grandeurs et ne sert qu'à cela. (ex. test de machine dans le Monde industriel, passage d'un projet à un autre dans le Monde connexionniste).
<Etat de grandeur>	Ce qui est grand ou petit dans chacune des Cités.
<Etat de petit>	Négation de l'<Etat de grand>.
<Etres>	Sujets qualifiés par des <Etats de grandeurs> dans un Monde. Par exemple, « un expert » dans le Monde industriel.
<Figure harmonieuse>	Exemple symbolique type d'un Monde (ex. cérémonie familiale dans le Monde domestique). Relation la plus fréquente et la plus attendue de tous permettant de révéler la distribution des états de grandeurs.
<Investissement>	ou <formule d'investissement> : Sacrifice qu'il faut consentir pour accéder à l'<Etat de Grand>.
<Objets>	Equipements et appareils matériels ou symboliques qui objectivent la grandeur des personnes. Par exemple : une « machine » dans le Monde industriel. Voir aussi : Dispositifs.
<Principe supérieur commun>	Convention qui permet de qualifier des êtres dans un état de grandeur. A ne pas confondre avec le bien commun.
<Rapport de grandeur>	Principe sur lequel repose l'ordre entre les états de grandeur (<grands> et <petits>).
<Répertoire>	Individus (« répertoire des sujets) et objets (« répertoires des objets et dispositifs ») d'une Cité.
Bien commun	Référence reconnue comme universelle à l'ensemble des acteurs d'un Monde. Par exemple : l'« inspiration » dans le Monde de l'inspiration. A ne pas confondre avec le <bien supérieur commun> qui correspond au principe qui organise le Monde selon la Grammaire des Cités (dans notre exemple : « le jaillissement de l'inspiration » pour la Cité de l'inspiration qui organise le Monde de l'inspiration).
Dispositifs	Objets ou combinaison d'objets d'un Monde qui s'agencent avec des <êtres> pour objectiver la grandeur des personnes.
Monde	Ensemble de dispositifs qui qualifient les situations de la vie quotidienne et que les personnes doivent reconnaitre pour s'y ajuster (voir : « Juste »). Nous avons mis une majuscule à Monde pour distinguer le terme utilisé au sens de Boltanski et Thévenot (1991) de sa signification commune.
Cités	Mode de coordination ou grammaire qui organise un Monde (correspond à la « grammaire particulière » de chaque langue et qui doit être compatible avec la « Grammaire générale »).
Cités (modèle des)	Modèle général d'organisation des Cités (correspond en linguistique à la Grammaire « universelle » ou générale qui est le principe d'organisation commun à toutes les langues)
Juste, justesse, justice	Ce qui se fait ou ne se fait pas, qualification du jugement qui sous-tend l'attribution d'un ordre de grandeur.
Mode de coordination	Voir « Cités ».
Système de valeurs	Voir « Cités ».

Définitions

Don	p. 15 et p. 37.
Don (principes du)	p. 17.
Organisation d'intérêt général	p. 57.
Organisation mécène	p. 164.

Liste des sigles et abréviations

(civ)	Cité civique (Monde civique)
(con)	Cité par projet (Monde connexionniste)
(dom)	Cité domestique (Monde domestique)
(don)	Cité du don (Monde du lien)
(indus)	Cité industrielle (Monde industriel)
(insp)	Cité Inspirée (Cité qui organise le Monde de l'inspiration)
(marc)	Cité marchande (Monde marchand)
(opi)	Cité de l'opinion - ou de renom (Monde de l'opinion)
(vie)	Cité de la vie (Monde de la vie)
« CitéX » (ex. Don6)	Pour la signification des codes, se référer au Partie III : Chapitre 1 : 1.2, p. 302 et suivantes.
ABS	Abus de bien social
AGP	Appel à la générosité du public
APEC	Association pour l'Emploi des Cadres
AROP	l'Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris
ARUP	Association Reconnue d'Utilité Publique
BoP	produits « Bottom of the pyramide »
Cass.crim	Cour de cassation, criminelle, Chambre criminelle
CF	La Condition Fœtale (Boltanski, 2004).
CGI	Code général des impôts
Cifre	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
comm	Communication
CRM	Customer Relationship Management
dAs	Aide aux personnes atteintes de maladie ou de handicap
dCo	Confessionnel
dCu	Culture
DD	Développement Durable
dEn	Environnement
dHi	Histoire, patrimoine
dIn	Insertion par l'activité économique
DirOp	Direction opérationnelle
DirStrat	Direction stratégique
DJ	De la justification (Boltanski et Thévenot, 1991)
dJe	Jeunesse, éducation populaire, sport
dOd	Organisations de solidarité internationale - développement
dOe	Organisations de solidarité internationale - enfance
dOs	Organisations de solidarité internationale - santé
dRE	Univ/Ecole, Enseignement supérieur et recherche (hors RM, Recherche médicale)
dRM	Recherche médicale
dSo	Aide sociale en France
dSy	Syndicats, partis politiques
dTT	Associations ayant une activité d'influence (think tanks, etc.)
EnsSup	Enseignement Supérieur et Recherche
EPCC	Établissement public de coopération culturelle
EPCS	Établissements publics de coopération scientifique (voir note 482).
EPSCP	Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (voir note 482).
EPST	Établissements publics à caractère scientifique et technologique (voir note 482).
ERP	Enterprise Resource Planning
FdD	Fonds de Dotation
FE	Fondation d'entreprise
FH	Fondation Hospitalière
FRUP	Fondation Reconnue d'Utilité Publique
FU	Fondation Universitaire
Ifrecor	Initiative française pour les récifs coralliens
IG	Intérêt Général
ISF	Impôt sur la fortune
k€	millier(s) d'euros
M€	million(s) d'euros
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
Md€	milliard(s) d'euros
MEDDE	Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable
Minefi	MInistère de l'Économie et des FInances
NEC	Le Nouvel esprit du Capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999)
OAIG	Organisation ayant une activité d'Intérêt Général
OCB	Organizational Citizenship Behaviour
OIG	Organisation d'Intérêt Général
OIG AGP	Organisation d'Intérêt Général faisant appel à la générosité du public
OPA	Offre publique d'Achat
R&D	Recherche et Développement
ROI	« *return of investment* », (retour sur investissement)
RP	Relation Presse ou Relations Publiques (selon le contexte)
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
Tracfin	Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits Financiers clandestins

Table des matières complète

Introduction 1
L'importance croissante de la générosité dans le financement de l'intérêt général 1
Le développement du mécénat d'entreprise 2
Structuration d'un secteur d'activité consacré à la collecte de fonds 4
« Comment » donne-t-on ? 5
Présentation du plan 7
Partie I : Le mécénat : un accord entre deux mondes 9
Chapitre 1 : Du don individuel au don entre organisations 9
1 Le don en général, pourquoi et comment donne-t-on ? 9
1.1 Les significations du don. 10
1.1.1 Au fondement du lien social 10
1.1.2 Une dette sans fin 12
1.1.3 Le don entre intérêt et désintéressement 15
1.1.4 Les 9 principes du don 17
1.2 Les différentes formes de don héritées de l'histoire et des traditions. 18
Evergétisme et pratiques religieuses du don 19
Naissance des formes modernes du don : la philanthropie et la solidarité 22
Le don aujourd'hui : un enchevêtrement de filiations diverses 24
1.3 Pourquoi les humains donnent-ils ? 24
1.3.1 Différents champs sémantiques et discours produisant actuellement des représentations et des significations sur le don 24
1.3.2 Problématiques sociétales du don (approche socio anthropologique et psychosociologique). 30
1.3.3 Rationalisation du don 35
1.4 Conclusion sur le don 37
2 Le don entre organisations 38
2.1 Le mécénat en France 38
2.1.1 Contexte historique et juridique du mécénat en France 38
▪ Les formes historiques du mécénat en France 38
▪ Petit historique de l'encadrement législatif du mécénat en France 39
▪ Un nouveau paradigme pour le mécénat en France ? 42
2.1.2 Comparaisons internationales 43
▪ La générosité en Europe 44
▪ Distinctions entre la France et les Etats-Unis. 45
▪ Des modèles différents 47
2.1.3 Conclusion sur l'écologie du mécénat en France 48
2.2 Relations entre organisations mécènes et organisations bénéficiaires du mécénat 49
2.2.1 Les organisations bénéficiaires du mécénat en France 50
▪ Qui sont les organisations bénéficiaires du mécénat ? 50
▪ Intérêt général et Organisations d'Intérêt Général (OIG) 53
▪ Applications de la notion d'Organisation d'Intérêt Général (OIG) 57
▪ Les besoins des Organisations d'Intérêt Général (OIG) 59
2.2.2 Les organisations mécènes 61
▪ Qui sont les « organisations mécènes » ? 61
▪ L'engagement des organisations mécènes en faveur de l'intérêt général 62
2.3 Construction d'un accord entre OIG et organisations mécènes 70
2.3.1 Cadre des échanges entre OIG et organisation mécènes 70
▪ Choix d'un mode d'échange, entre mécénat et partenariat 70

- Les entreprises doivent justifier un appauvrissement de leur patrimoine 74
2.3.2 Valorisation de l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général..... 75
- Opérations mixtes (cause-related marketing)..... 76
- Maximisation des retombées des accords mécènes..... 77
2.3.3 Les conséquences de l'optimisation du mécénat..... 80
2.4 Dispositifs permettant la construction d'un accord entre OIG et organisations mécènes 82
2.5 Conclusion sur le don entre organisations 84
2.5.1 Questions de recherche 86
- Du point de vue des organisations mécènes..... 86
- Du point de vue des OIG..... 88
2.5.2 Hypothèse et problématique 89
Conclusion sur le don et le mécénat 91
Chapitre 2 : De la justification..... 92
1 Présentation de la Théorie de la Justification 93
1.1 Origine de la Théorie de la Justification 93
1.2 Les régimes d'engagement..... 94
1.3 Articulation entre les Mondes et les Cités dans le régime d'engagement public..... 97
1.4 Présentation des concepts grammaticaux de base..... 100
1.5 Présentation des différentes Cités identifiées 102
2 La Théorie de la Justification dans le contexte du mécénat 103
2.1 La Théorie de la Justification appliquée au mécénat d'entreprise 104
2.2 Le don et le mécénat dans la Théorie de la Justification 105
3 Les Cités à l'épreuve des situations de mécénat..... 109
3.1 Suspicions de biais..... 109
3.2 Critiques de situations mécènes et éléments en faveur de l'hypothèse d'une nouvelle Cité 111
3.2.1 Critique des notions d'« adhésion» et d'« engagement » 111
3.2.2 Critique du « lien » du Monde connexionniste 112
3.3 Cadre définissant la possibilité de Cités supplémentaires 114
4 Proposition d'une 8ème Cité 116
4.1 Eclaircissement des situations composites identifiées 116
4.2 Identification d'un principe supérieur commun 118
4.3 Choix d'une dénomination 120
4.4 Construction de l'architecture de la Cité du don 120
4.4.1 Mise en évidence du « principe d'équivalence » de la Cité du don 121
4.4.2 Mise en évidence de la « justesse » de la Cité du don 122
4.4.3 Vérification de l' « anthropologie » et de la « naturalité » de la Cité du don. 122
4.5 Articulation de la Cité du Don avec les Cités marchande et connexionniste 124
5 Proposition d'une 9ème Cité 125
5.1 Etude de l'opportunité de proposer une 9ème Cité..... 126
5.2 Proposition de la Cité de la vie 130
Conclusion sur le choix de la grille d'analyse 135
Conclusion de l'analyse de la littérature sur le mécénat et la justification 137
Partie II : Description du terrain et construction de l'enquête 140
Chapitre 1 : Description du mécénat aujourd'hui en France..... 141
1 Description générale du terrain 142
1.1 Les organisations mécènes..... 142
1.2 Les OIG..... 143
1.3 Les autres organisations..... 146
Conclusion de la description générale du terrain 147
2 Qui sont les organisations impliquées dans l'accord de mécénat ? 148

2.1 Les bénéficiaires du mécénat sur le terrain 148
2.1.1 Présentation des structures pouvant bénéficier de mécénat en France 149
2.1.2 Rôles des OIG dédiées à la collecte 151
2.1.3 Distinction entre OIG et OIG « AGP » 153
▪ Les OIG 153
▪ Les OIG AGP 155
2.1.4 Le cas des bénéficiaires « personnes physiques » 157
▪ Mécénat en faveur des artistes vivants 157
▪ Mécénat en faveur du patrimoine privé et des doctorats 158
Conclusions sur les bénéficiaires du mécénat 159
2.2 Qui sont les organisations mécènes ? 160
2.2.1 Comment définir les organisations mécènes ? 161
2.2.2 Le cas particulier des fondations et des fonds de dotation 162
2.2.3 Typologie des organisations mécènes 164
Conclusions sur les organisations mécènes 166
2.3 Conclusion sur les organisations impliquées dans un accord de mécénat 166
3 Les modes de sollicitation de la générosité 168
3.1 L'approche relationnelle 169
3.1.1 Les OIG de droit public, ou ayant une mission de service public 170
3.1.2 Les OIG privées organisées en communauté d'individus 172
3.1.3 Les OIG privées organisées en communauté de moyens 177
3.1.4 Les spécificités de l'approche relationnelle chez les OIG AGP 178
Conclusion de l'approche relationnelle 179
3.2 L'approche de type « marketing direct » 180
3.3 L'apport des TIC. 184
Conclusions sur les modes de sollicitation 186
4 Déroulement de la construction d'un accord de mécénat 188
4.1 Les acteurs (personnes physiques) de la construction d'un accord de mécénat 188
4.1.1 Les porteurs de projet 188
4.1.2 Les mécènes (personnes physiques) 189
4.1.3 Les tierces personnes 190
▪ Les institutionnels 191
▪ Les professionnels du mécénat et de la philanthropie 191
4.1.4 Conclusions sur les acteurs de la construction de l'accord de mécénat 194
4.2 Le point de vue des acteurs 195
4.3 Description des étapes de la rencontre 197
4.3.1 Le cycle de la sollicitation 197
4.3.2 Elaboration et présentation des projets en vue de solliciter du mécénat 200
4.3.3 Les Etapes de construction d'un accord 201
4.4 Types de biens échangés (Quoi) 204
4.4.1 Les choses données par les organisations mécènes 204
4.4.2 Les « choses » données par les OIG 206
4.4.3 Conclusion sur la nature des biens échangés lors de l'accord mécène 208
4.5 Conclusions sur la construction d'un accord 209
5 Dispositifs mobilisés par les acteurs pour étayer un accord entre les parties 209
5.1 L'argumentaire 210
5.2 L'échelle des dons 212
5.3 Canaux de communication et outils de versement des dons 215
5.3.1 Communication interne au sein des OIG 216
5.3.2 Communication externe des OIG 217
▪ Les canaux de communications externes 217
▪ Le contenu de la communication externe des OIG ? 221

5.3.3 Communication interne au sein des organisations mécènes 222
5.3.4 Communications externe des mécènes 223
5.3.5 Conclusions sur les dispositifs de communication utilisés dans l'établissement d'un accord de mécénat 227
5.4 Intermédiation et paiement 228
5.4.1 Les dispositifs d'intermédiation et de paiement 228
5.4.2 Maximisation des synergies via les TIC 231
5.4.3 Conclusion sur les dispositifs d'intermédiation et de paiement 233
5.5 Les contreparties 235
5.5.1 Définition, typologie et représentation, selon l'OIG et l'organisation mécène, des « contreparties ». 235
▪ Les différents types de contreparties 235
▪ Valorisation des contreparties 237
▪ Perception des contreparties par les acteurs 238
5.5.2 Situation d'échanges autour des contreparties 240
▪ La tentation de l'échange marchand 240
▪ Arbitrage entre relations marchande et non marchande 242
▪ La légitimité des contreparties 244
5.5.3 Conclusions sur les contreparties 248
5.6 Rescrit, RUP, Labels, Chartes, et Code et pratique déontologique dans les OIG 250
5.7 La convention mécénat 252
5.8 Conclusion sur les dispositifs 254
Conclusions de la description du terrain 257
Chapitre 2 : Elaboration des supports d'enquête 262
1 Objectifs de l'étude analytique 262
1.1 Principe de recrutement des experts 262
1.2 Procédure de recueil des données 264
2 Choix des contenus 265
2.1 Les questions fermées 265
2.1.1 Construction des « jeux de rôle » 266
▪ Choix d'un cadre commun 266
▪ Choix des situations types 267
▪ Choix des acteurs et des dispositifs associés à chaque situation 270
▪ Présentation des situations sous forme de jeux de rôle 270
▪ Elaboration des textes des réponses proposées dans chaque jeu de rôle 271
▪ Les 9 propositions retenues 272
▪ Présentation des jeux de rôle 277
2.1.2 Données complémentaires 278
▪ Activité 279
▪ Type d'organisation et domaines d'activité 279
▪ Références et affiliations culturelles 281
▪ Niveau d'étude / domaine de formation 282
▪ Age /genre / nationalité 283
▪ Autres variables illustratives 283
▪ Profils d'engagement philanthropique 285
▪ Valeurs 287
▪ Sources d'indignation 288
▪ Avantage fiscal 288
▪ Variables de contrôle 289
2.2 Les questions ouvertes 291
3 Mise en forme des contenus 292
4 Méthodologie de recrutement des individus interrogés 294

5 Organisation du déroulement des entretiens 294
Conclusion de l'élaboration des supports d'enquête 295
Conclusion de la pré-étude de terrain 296
Partie III : Interviews des experts 298
Description de la population d'experts interrogés 298
Chapitre 1 : Analyses des données quantitatives 301
1 Les étapes d'une démarche de fundraising jugées par les experts 301
1.1 Présentation des données recueillies 301
▪ Traitement des données incomplètes 301
▪ Centrage-réduction des données avec échelle de Likert 302
1.2 Analyse des étapes prises individuellement 302
1.2.1 Etape 1 303
1.2.2 Etape 2 305
1.2.3 Etape 3 307
1.2.4 Etape 4 309
1.2.5 Etape 5 310
1.2.6 Etape 6 312
1.2.7 Etape 7 313
1.2.8 Etape 8 314
1.3 Conclusion du tri à plat et des ACP 314
2 Classification Ascendante Hiérarchique des données collectées dans les jeux de rôle 319
2.1 Résultats de la CAH 319
2.2 Dénomination des différents clusters 321
2.3 Conclusions de la CAH (clustering) 323
3 Caractérisation des clusters par Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) 324
3.1 L'usage des PEM dans les AFC 324
3.2 Description des clusters de niveau H 325
3.2.1 Description des individus du cluster H5 325
3.2.2 Description des individus du cluster H4 326
3.2.3 Description des individus du cluster H3 327
3.2.4 Description des individus du cluster H2 327
3.2.5 Description des individus du cluster H1 328
3.3 Conclusion de la caractérisation des clusters par AFC 329
4 Applications des clusters à l'analyse des étapes 332
4.1 Application du clustering de niveau H à l'Etape 1 333
4.2 Application du clustering de niveau H à l'Etape 2 334
4.3 Application du clustering de niveau H à l'Etape 3 334
4.4 Application du clustering de niveau H à l'Etape 4 335
4.5 Application du clustering de niveau H à l'Etape 5 336
4.6 Application du clustering de niveau H à l'Etape 6 336
4.7 Application du clustering de niveau H à l'Etape 7 337
4.8 Application du clustering de niveau H à l'Etape 8 337
4.9 Conclusion de l'AFC des clusters par Etapes 338
5 Analyse du Réseau des experts 340
5.1 Préparation de l'analyse 341
▪ Obtention de la matrice et du graphe 341
▪ Sélection d'attributs individuels 341
▪ Traitement préliminaires 342
5.2 Etude des attributs 342
5.2.1 Etude de l'attribut « cluster » 342
5.2.2 Etude de l'attribut « domaine d'activité » 344
5.2.3 Etude de l'attribut « type de structure » 345

5.3 Conclusion de l'analyse des réseaux 345
6 Conclusion de l'analyse des données concernant les Cités 346
Chapitre 2 : Représentation par les experts des éléments de la construction d'un accord 349
1 Présentation des données recueillies 350
2 Questions sur l'intérêt général 351
2.1 La valeur d'un don est-elle liée au caractère d'intérêt général du projet soutenu ?.. 351
2.2 Est-ce qu'un projet doit être reconnu d'intérêt général ? 352
2.3 Conclusions sur l'intérêt général 353
3 Questions sur le cadre juridique et les contreparties 354
3.1 Rôle des règles fiscales vis à vis des contreparties 354
3.2 Intérêt de fixer une limite aux contreparties 355
3.3 Conclusions sur les contreparties et l'encadrement du mécénat 356
4 Questions sur les enjeux et risques du mécénat 357
4.1 Enjeux pour les organisations mécènes 357
4.2 Enjeux pour les OIG selon les experts 358
4.3 Risques pour les organisations mécènes 359
4.4 Risques pour l'OIG 360
4.5 Conclusions sur les enjeux et risques 361
5 Questions sur l'origine de l'engagement mécène 362
5.1 La communication 362
5.2 La justification 364
5.3 Les motivations avancées en général 365
5.4 L'évolution des pratiques de mécénat 368
5.5 L'apport des étapes à la création de valeur d'un accord mécène 370
5.6 Conclusion sur l'origine de l'engagement des entreprises 370
6 Questions sur les rapprochements entre mécénat et les autres pratiques de la générosité. 372
6.1 Confusion 373
6.2 Proximités 375
6.3 Valeurs 378
6.4 Critères de distinctions entre mécénat et sponsoring 381
6.5 Discussion sur les frontières entre pratiques proches du mécénat 384
7 Conclusion sur les questions ouvertes 387
Conclusion de l'enquête auprès des experts 389
Chapitre 3 : Discussion autour des résultats obtenus sur le terrain 391
1 L'<épreuve> de l'engagement 392
2 Les sanctions de l'engagement 399
3 L'<épreuve> sur le terrain 401
4 La Cité du don à l'épreuve du terrain 405
5 Retour sur notre méthode de recherche 408
6 Apports de notre recherche 413
6.1 Apports en gestion 413
Construire l'accord 413
Développer des outils appliqués pour le fundraising 415
6.2 Apports théoriques 417
Un éclairage complémentaire sur le don 417
L'écologie du mécénat aujourd'hui en France 418
L'usage des Economies de la grandeur pour étudier des mécanismes d'un accord 420
La perception négative des outils de marketing direct 421
6.3 Apports méthodologiques 423
7 Limites de la recherche 423
Conclusion générale 427

Présentation de la méthodologie suivie 427
Déroulement de notre recherche 428
Nos résultats : un ensemble de construits permettant de modéliser l'élaboration de l'accord mécène et de ses formes hybrides 430
Contributions et apports : Les valeurs et l'engagement des individus au centre de l'accord mécène 433
Limites et perspectives 435
Bibliographie 439
Autres données bibliographiques 457
Index 463
Index thématique 463
Index des organisations 472
Index des auteurs 473
Lexique et définitions 478
Liste des sigles et abréviations 479
Table des matières complète 481
Table des illustrations 586

Table des illustrations

Figure 1 : Evolution des dons des entreprises et des particuliers (en milliards d'euros)..... 3
Figure 2 : Les 4 sources d'indignation 35
Figure 3 : Nombre d'articles disponibles sur les bases de données de 3 journaux français contenant le mot « mécénat ». 42
Figure 4 : Représentation des associations d'intérêt général 55
Figure 5 : Représentation des liens entre organisations d'intérêt général (OIG), organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et organisations ayant une activité d'intérêt général (OAIG) 57
Figure 6 : Le mécénat, un échange autour de l'intérêt général 69
Figure 7 : Arbitrage entre sponsoring et mécénat 72
Figure 8 : Le don comme forme d'échange la mieux adaptée au soutien des OIG 74
Figure 9 : Conflits de normes entre monde militant et monde professionnel au sein des associations 83
Figure 10 : Cheminement logique de notre démonstration 85
Figure 11 : Voies d'optimisation du mécénat par les entreprises et les OIG (sécurisation du ROI) 86
Figure 12 : Les 3 régimes d'engagement de Thévenot et les promesses qui leur sont associées 96
Figure 13 : Echantillonnage des Cités 98
Figure 14 : Supports ayant permis de caractériser les 6 premiers Mondes et Cités 99
Figure 15 : Supports ayant permis de caractériser le Monde connexioniste et la Cité par projet 99
Figure 16 : Extraction des termes et formulation 100
Figure 17 : Eclaircissement des situations composite de la Cité par projet 118
Figure 18 : Récapitulatif de la grammaire de la Cité du don 124
Figure 19 : La notion de « lien » et d'« échange » dans les Cités par projet, marchande et du don .. 124
Figure 20 : Tableau comparatif des principales caractéristiques des Cités du don, par projet et marchande 125
Figure 21 : Représentation des différentes approches du « lien » dans les Cités par projet, marchande et du don 125
Figure 22 : Récapitulatif de la grammaire de la Cité de la vie (pour les organisations) 134
Figure 23 : Représentation des différents modes de coordination économique 135
Figure 24 : Modèle destiné à guider la recherche 138
Figure 25 : Représentation des positions relatives des différents types d'OIG et d'organisations mécènes 167
Figure 26 : La pyramide des dons 169
Figure 27 : Le parallèle entre dé-singularisation de certains bénéficiaires et re-singularisation des donateurs des OIG AGP 187
Figure 28 : Roue de la sollicitation ou « *Donor Circle* »(3 étapes) 198
Figure 29 : Roue de la sollicitation (5 étapes) 199
Figure 30 : Roue de la sollicitation (7 étapes) ou « *Seven moves management* » 200
Figure 31 : Triptyque du donateur 201
Figure 32 : Proposition de cycle de sollicitation de la générosité 204
Figure 33 : Affichage d'une action de mécénat 225
Figure 34 : Exemples d'écolabels délivrés aux partenaires et mécènes par les OIG 226
Figure 35 : Opération de traduction entre OIG et organisations mécènes 234
Figure 36 : Les contreparties au centre de l'accord mécène 235
Figure 37 : Différence de représentation des contreparties selon l'OIG et l'organisation mécène (hors contreparties tierces) 239
Figure 38 : Schéma des échanges don –contreparties en présence d'un tiers indépendant de l'OIG 245
Figure 39 : Schématisation de la chaine de dons contre légitimité 249
Figure 40 : Exemples de labels privés 251
Figure 41 : Eléments identifiés comme susceptibles de développer la valeur de l'OIG 261

Figure 42 : Les 3 grandes phases autour de la rencontre 268
Figure 43 : Les 8 situations retenues 269
Figure 44 : Construction des 8 Etapes 270
Figure 45 : Construction des 8 Jeux de rôle 271
Figure 46 : Questions et propositions associées à la Cité de l'inspiration 272
Figure 47 : Questions et propositions associées à la Cité domestique 273
Figure 48 : Questions et propositions associées à la Cité de l'opinion 273
Figure 49 : Questions et propositions associées à la Cité marchande 274
Figure 50 : Questions et propositions associées à la Cité industrielle 274
Figure 51 : Questions et propositions associées à la Cité par projet 275
Figure 52 : Questions et propositions associées à la Cité civique 275
Figure 53 : Questions et propositions associées à la Cité du don 276
Figure 54 : Questions et propositions associées à la Cité de la vie 277
Figure 55 : Représentation graphique des jeux de rôle avec échelle de Likert à 10 points (exemple, après réponse d'un expert) 277
Figure 56 : Correspondances entre « références personnelles » et Cités 282
Figure 57 : Correspondances entre Formations et Cités 283
Figure 58 : Questions et propositions des autres données illustratives 285
Figure 59 : Les 10 profils d'engagement philanthropique rattachés aux 9 Cités (cf. Annexes) 287
Figure 60 : Propositions concernant les typologies de philanthropes 287
Figure 61 : Question et propositions sur les valeurs 287
Figure 62 : Question et propositions de réponses concernant les 4 sources d'indignation 288
Figure 63 : Question et propositions de réponses concernant l'avantage fiscal 289
Figure 64 : Récapitulatif des variables utilisées pour caractériser l'expérience des experts (variables de contrôle) 290
Figure 65 : Le sociogramme des experts recrutés. 299
Figure 66 : Répartition des individus selon leur activité 299
Figure 67 : Domaines d'activité des 118 experts interrogés (plusieurs domaines possibles) 299
Figure 68 : OIG d'origine des experts interrogés. 300
Figure 69 : Réponses, Etape 1 304
Figure 70 : ACP Etape 1 305
Figure 71 : Réponses, Etape 2 306
Figure 72 : ACP Etape 2 306
Figure 73 : Réponses, Etape 3 308
Figure 74 : ACP Etape 3 (et Etape 3 sans Dom3) 308
Figure 75 : Réponses, Etape 4 309
Figure 76 : ACP Etape 4 (et Etape 4 sans Insp4 et Indus4) 310
Figure 77 : Réponses, Etape 5 311
Figure 78 : ACP Etape 5 (et Etape 5 sans Dom5, Con5 et Opi5) 311
Figure 79 : Réponses, Etape 6 312
Figure 80 : ACP Etape 6 312
Figure 81 : Réponses, Etape 7 313
Figure 82 : Réponses, Etape 8 314
Figure 83 : Rrécapitulatif des Cités mobilisées à chacune des 8 étapes. 315
Figure 84 : Détails du tri à plat concernant la Cité du don. 315
Figure 85 : ACP des Etapes 316
Figure 86 : Regroupement des étapes 2 à 2. 317
Figure 87 : Projection des 72 vecteurs. 318
Figure 88 : Le clustering et sa représentation schématique 319
Figure 89 : Les propositions segmentant les clusters 320
Figure 90 : Présentation de la méthode appliquée pour synthétiser les clusters : Exemple de la dénomination du cluster H1 322

Figure 91 : Dénomination des clusters 322
Figure 92 : Description des 5 clusters de niveau H 323
Figure 93 : AFC des individus des 5 clusters - représentation des PEM supérieur à 27% 325
Figure 94 : Représentation des caractéristiques des 5 clusters : H1 ("tradi-engagés), H2 (activ-engagés), H3 (éverget-engagés), H4 (op-engagés) et H5 ("entrepr-engagés") 330
Figure 95 : Représentation des 3 axes de l'AFC 331
Figure 96 : Projection des profils types d'engagement sur les ACP des étapes : Etape 1 et 2 339
Figure 97 : Projection des profils types d'engagement sur les ACP des étapes : Etape 3 et 4 339
Figure 98 : Projection des profils types d'engagement sur les ACP des étapes : Etape 5 et 6 340
Figure 99 : Représentation du réseau par cluster d'appartenance 342
Figure 100 : Représentation du réseau par domaines d'activités 344
Figure 101 : Représentation du réseau par type de structure 345
Figure 102 : Représentation des 3 clusters de niveau F et des 5 clusters de niveau H avec « leurs » Cités. 348
Figure 103 : Essai de représentation des clusters de niveau F sous forme de radar 349
Figure 104 : Ce qu'échangent OIG et entreprises 362
Figure 105 : Tri à plat des réponses à la question sur la contribution des étapes au succès de la sollicitation d'un don 370
Figure 106 : Modélisation du processus de construction de l'accord 371
Figure 107 : les 3 cycles de la construction d'un accord mécène (projetés sur la figure précédente) 372
Figure 108 : Tableau comparatif entre mécénat et sponsoring 383
Figure 109 : Forces amenant l'entreprise à arbitrer entre différentes modalités d'engagement 385
Figure 110 : Représentation comparée des différentes formes d'engagement des organisations mécènes 386
Figure 111 : <Epreuve> de jugement public pour l'entreprise 394
Figure 112 : <Epreuve> de jugement public pour l'OIG 397
Figure 113 : Tableau récapitulatif des 4 cas présentés 405
Figure 114 : Supports ayant permis de caractériser le Monde et la Cité du don 406
Figure 115 : Proposition de description révisée pour la Cité du don qui organise le Monde du lien. 408