Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie

4ème Forum National des Associations et Fondations

Comment développer des relations avec les associations : Le point de vue des PME

Rapport d'étude qualitative

Octobre 2009

Contact : Chris Olivier - *chris.olivier@cerphi.org*

Sommaire

I. Présentation de l'étude 3

II. Relations entre PME et associations : État des lieux 9

1. *Vous avez dit « mécénat d'entreprise » ?* 10
2. *« Mécénat d'entreprise » ou philanthropie ?* 20
3. *Le rôle du chef d'entreprise* 25
4. *Des leviers spécifiques* 29
5. *Perceptions des sollicitations et logiques d'adhésion* 36
6. *Les freins* 43
7. *Conclusion sur l'état des lieux* 52

III. Les bonnes et mauvaises pratiques 55

I - Présentation de l'étude

Contexte

- Un diagnostic qui semble assez largement partagé sur le secteur aujourd'hui :
  - les relations entre associations et (grandes) entreprises sont en train d'évoluer, le volume financier engagé augmente, et chaque partie semble avoir compris l'intérêt réciproques des partenariats, en terme d'acquisition de savoir-faire et de leviers de performance.
  - le principal obstacle ressenti par les entreprises consiste en un manque d'information et d'outils d'aide à la décision et d'évaluation

- Les PME

  Elles sont encore peu engages dans la démarche de mécénat (23% des entreprises de moins de 20 salariés, selon l'Admical) et que le volume financier reste faible.

  Il semble donc exister une marge de progression importante auprès de cette catégorie d'entreprises.

Objectifs de l'étude et méthode

Une étude qualitative sur la base d'une trentaine d'entretiens individuels semi structurés (30 à 45 mn) auprès de responsables dans des PME et entreprises de taille intermédiaire (moins de 6 00 salariés)

Objectif :

Explorer la problématique soutien apporté aux associations et projets associatifs, par l'implication des entreprises et le mécénat sous ses diverses formes (don d'argent, mécénat de compétence, don de moyens etc).

- les motivations actuelles et potentielles ainsi que les obstacles et les freins des PME au mécénat
- les besoins en matière d'aide à la décision et à l'évaluation : quelles mesures, outils, conseils faciliteraient le mécénat et les partenariats avec les associations pour ces entreprises

Pour, au final mettre au jour :

- **les leviers à activer** pour les favoriser
- **les outils** d'information et les dispositifs à proposer aux associations d'une part, aux entreprises d'autre part pour faciliter la maturation du secteur sur ces questions et la mise en place de partenariats plus nombreux et satisfaisants pour tous.

Profil des PME interrogées

	Activité	Taille	Implantation géographique	Cible
1	Formaton + coaching	50 salariés	Ile-de-France	**Non mécène**
2	Industrie métallurgique	97 salariés	Lorraine	**Non mécène**
3	Industrie mécanique	100 salariés	Ile-de-France	**Non mécène**
4	Fabrication matériel de signalisation	116 salariés	Pays de la Loire	**Non mécène**
5	Fabrication machines-outils pour industrie du tabac	150 salariés	Ile-de-France	**Non mécène**
6	Fabrication meubles de salles de bain	240 salariés	Ile-de-France	**Non mécène**
7	Mise à disposition de personnel dans industrie agro-alimentaire	300 salariés	Bretagne	**Non mécène**
8	Informatique	580 salariés	Ile-de-France (80 salariés) + Aquitaine (500 salariés)	**Non mécène**

Profil des PME interrogées

9	Prestataire de services techniques pour l'événementiel	11 salariés	Centre	Mécène
10	Expertise comptable	17 salariés	Franche-Comté	Mécène
11	Fabrication produits de traitement de surfaces	17 salariés	Rhône-Alpes	Mécène
12	Location de salles pour l'événementiel	52 salariés	Ile-de-France	Mécène
13	Ingénierie mécanique	56 salariés	Franche-Comté	Mécène
14	Imprimerie	60 salariés	Franche-Comté	Mécène
15	Bâtiment gros œuvre	85 salariés	Normandie	Mécène
16	Expertise comptable	120 salariés	Nord - Pas de Calais	Mécène
17	Bâtiment second œuvre	125 salariés	Rhône-Alpes	Mécène
18	Production fruits et légumes bio	130 salariés	Rhône-Alpes	Mécène
19	Production de béton et granulats	140 salariés	Midi-Pyrénées	Mécène
20	Prestation de services : nettoyage	180 salariés	Bretagne	Mécène
21	BTP	430 salariés	Midi-Pyrénées	Mécène
22	Industrie : fabrication de fenêtres	436 salariés	Centre	Mécène
23	Industrie mécanique de précision	84 salariés	Centre	Philanthrope
24	Transport de marchandises	136 salariés	Picardie	Philanthrope
25	Fabrication et distribution produits pharmaceutiques	180 salariés	Ile-de-France	Philanthrope
26	Aménagement espaces verts et terrains de sport	200 salariés	Rhône-Alpes	Philanthrope
27	Fabrication outils de jardinage	400 salariés	Alsace	Philanthrope
28	Confection textile	400 salariés	Ile-de-France	Philanthrope

Profil des PME interrogées

- **SOIT UN TOTAL DE 28 PME, COMPTANT ENTRE 11 ET 580 SALARIÉS, OEUVRANT DANS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ VARIÉS, ET RÉPARTIES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE FRANÇAIS**
- **8 PME NON MÉCÈNES ET NON PHILANTHROPES**
- **14 PME MÉCÈNES (ET ÉVENTUELLEMENT PHILANTHROPES PAR AILLEURS)**
- **6 PME PHILANTHROPES**

II – Relations entre PME et associations : État des lieux

1. Vous avez dit « mécénat d'entreprise » ?

Mise au point sémantique

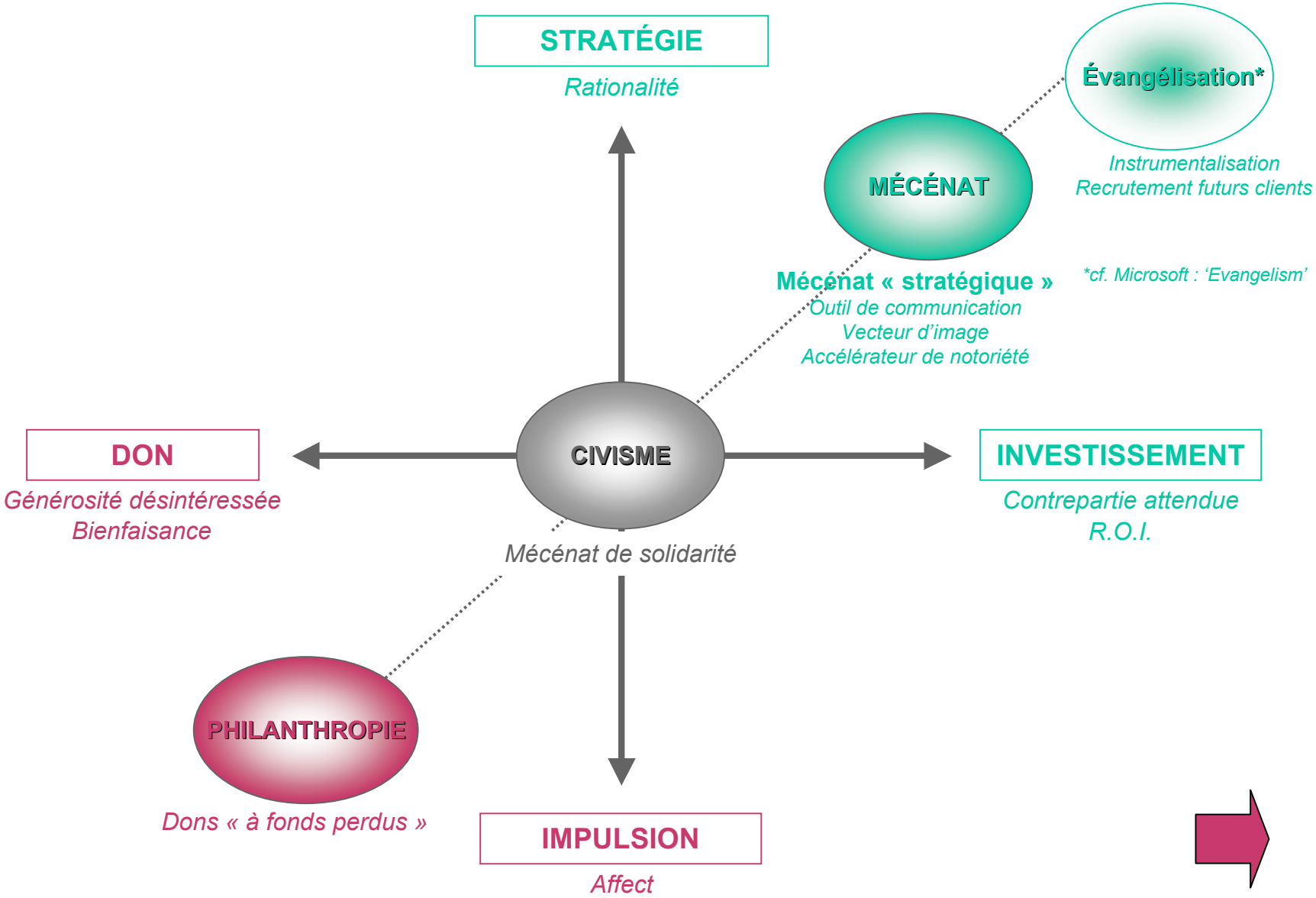
En préambule : sémantique du mécénat

- Les dirigeants de PME interviewés sont des hommes pragmatiques, concrets, des hommes d'action qui se battent au quotidien pour faire vivre et développer leur entreprise. Une attitude qui ne les incite pas au débat sémantique.
- L'utilisation générique du terme « mécénat » pour désigner *« tout soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »** ne coïncide pas avec leur vision des choses
  - En phase d'interview, la question sur le mécénat d'entreprise suscite bien souvent un blanc au bout du fil – voire une réponse négative *« on n'en fait pas »,* infirmée quelques minutes plus tard par la mention d'opérations de partenariat avec des associations !
- Les dirigeants de PME qui ne font pas de « mécénat »– au sens d'une action s'inscrivant dans une stratégie de communication délibérée avec attente d'une contrepartie en retour – parlent spontanément de *« dons »,* de *« subventions »,* de *« philanthropie »,* de *« civisme »,* de *« partenariat »,* de *« sponsoring »* … et de *« mécénat »*
  - Pour cette population, majoritaire dans le panel interviewé, le terme de « mécénat » est plutôt associé à la comptabilité et à la fiscalité (du ressort du directeur financier ou du comptable), mais ne désigne pas spontanément le don ou l'action en faveur du secteur non marchand
- Seuls les chefs d'entreprise ayant initié des actions de mécénat dans le cadre d'une stratégie de communication mûrement réfléchie rangent ces actions sous la bannière du « mécénat d'entreprise »

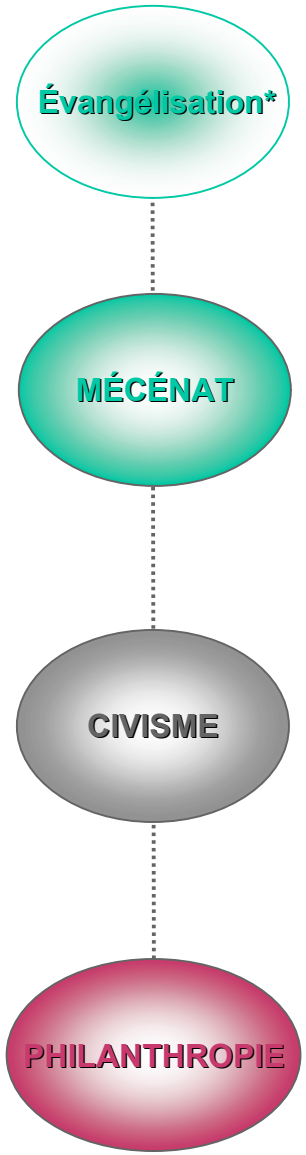
** Définition donnée par l'ADMICAL*

Une mise au point qui est tout sauf purement rhétorique : après de multiples relances, nous avons pu recenser de nombreuses actions, de nature et d'ampleur très variées, menées par les PME en faveur du secteur associatif, que les dirigeants concernés **segmentent selon leur état d'esprit, l'intention qui les anime et le retour – ou l'absence de retour – escompté**

Posture schématique des PME dans leurs relations avec les associations



Posture schématique des PME dans leurs relations avec les associations



- **Une segmentation selon la posture des PME** : de la générosité désintéressée à l'investissement délibéré, en passant par le civisme, à la croisée de la bienfaisance et de l'investissement
- **Une terminologie précise, qui fait sens** en recoupant des pratiques et des postures distinctes – même si elle n'est ni figée dans le marbre, ni « officielle »
- Une terminologie **d'où toute appellation générique paraît absente**
- Une terminologie **que les responsables associatifs oivent avoir présente à l'esprit** lorsqu'ils démarchent les PME pour des opérations de mécénat – au sens stratégique du terme tel que précédemment explicité – de façon à en présenter les bénéfices pour la notoriété et l'image de l'entreprise, en évitant tout amalgame avec la « philanthropie du chéquier » à fonds perdus

« Je vois vraiment du mécénat au sens où l'entreprise est impliquée dans le projet, participe à une entreprise. Sinon, les autres domaines comme le médical par exemple, ce sont des dons. C'est différent : l'argent ne va pas à une destination particulière. Je fais une différence »
400 salariés

Premier enseignement de l'étude

Pour les PME interrogées

LE TERME « MÉCÉNAT D'ENTREPRISE »

N'EST PAS PERÇU COMME UN CONCEPT GÉNÉRIQUE

- ***Cet intitulé générique semble plutôt relever d'une logique de discours « d'émetteur » : secteur associatif non marchand Vs de « récepteur » : entreprises sollicitées***
- ***Les PME ont une logique de discours plus pragmatique et ont tendance à désigner les différentes actions menées en faveur du secteur associatif au moyen d'une terminologie spécifique traduisant à la fois leur attitude et leur degré d'engagement***

☞ ***Pour cette raison, nous utiliserons dans le présent document le terme générique de « partenariat associatif » pour désigner toute forme de collaboration entre PME et associations et le terme de « mécénat » pour les opérations s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie de communication élaborée ou distinctes de la pure « philanthropie du chéquier »***

« Philanthropie »

- Le **don en numéraire** à de multiples associations de nature et de taille différentes, **sans attente de contrepartie en retour**, est une pratique très largement répandue au sein des PME : un geste désintéressé, un investissement **« à fonds perdus »**
  - Le plus fréquemment à de petites associations **de proximité** : sportives (sponsoring +++), culturelles, voire de solidarité
    - Dans la majorité des cas les PME répondent favorablement à la sollicitation directe des associations concernées – voire par le biais de salariés membres actifs
    - Plus rarement, le patron de la PME peut être à l'initiative du don, motivé par le souhait de contribuer à la vie associative locale, de donner une bonne image de lui-même et de son entreprise, ou tout simplement par tradition
    - A noter que dans le cas du sponsoring sportif local les chefs d'entreprise ne croient pas à l'argument du panneau publicitaire sur le stade : pas de véritable attente d'impact sur l'image ou l'activité de l'entreprise

    ☞ ***Plus la PME est implantée dans une commune de petite taille, en secteur rural, plus elle paraît sollicitée et plus elle semble répondre présent***

- La « philanthropie» au profit des associations de proximité s'inscrit dans le prolongement de la tradition historique du **patronage**
- Des postures que les associations locales semblent exploiter sans retenue, aux dires des chefs d'entreprise interrogés

« Philanthropie »

Extraits de discours

« On va avoir la petite association d'un petit bourg, gérée par un de nos salariés, qui va nous demander une aide annuelle »

« un petit club de foot vous demande 1.000€ pour mettre un panneau autour du stade en nous disant « ça va vous faire de la pub ». C'est pas pour autant que les spectateurs après vont vous demander un devis et faire faire des travaux »

« Quand on nous appelle c'est souvent pour nous taper du pognon bêtement, c'est tout »

« Souvent la demande est faite sans qu'on vous propose quoi que ce soit en retour. Ca ne leur effleure même pas l'esprit. »

« Le dirigeant en personne a décidé de sponsoriser systématiquement toutes les associations sportives dont les salariés sont membres. C'est une tradition. »

« Philanthropie »

- Certaines PME font également des **dons en numéraire** à des associations d'envergure nationale défendant des causes d'intérêt général, fréquemment liées à la recherche médicale contre des maladies graves, ou à la solidarité humanitaire
  - La plupart du temps en réponse à la sollicitation directe des associations concernées (ex : mailings)
  - Parfois à l'initiative du chef d'entreprise

- Une **générosité désintéressée** résultant de **motivations personnelles du chef d'entreprise**
  - **Transposition d'une posture de donateur privé,** dont elle présente les caractéristiques, notamment **la discrétion :**
    - un geste dont on ne fait pas état, ni en externe, ni en interne

- **Une posture de philanthrope, au sens premier du terme —** aider à l'amélioration des conditions d'existence de ses semblables — même si elle n'est pas revendiquée en tant que telle

«Nous faisons des dons chaque année à des œuvres comme la Croix Rouge ou l'Institut Gustave Roussel de Villejuif. C'est suite soit à des courriers de sollicitation, soit des amis de la famille qui demandent un soutien pour tel service de recherche de tel hôpital… On ne se sent pas participer, c'est une contribution, comme le Téléthon »

« Quand on fait quelque chose on ne le dit à personne. C'est pas parce que je donne 3 sous à l'association X que j'ai droit à la médaille du mérite et à ma photo dans le journal. Ca c'est uniquement pour les egos personnels des gens. Il y en a beaucoup qui font ça et quand vous regardez, ce n'est pas pour leur entreprise, mais pour eux-mêmes, pour exister. Nous, on n'a pas besoin de ça »

« Civisme »

- Il arrive fréquemment que des PME qui déclarent ne pas avoir de relations de partenariat avec des associations ou ne pas faire de mécénat, **en fassent en réalité**
  - Il s'agit généralement **d'opérations ponctuelles de mécénat en nature, non formalisées : m**écénat de compétence, don de produits
  - On retrouve aussi bien des initiatives spontanées émanant du chef d'entreprise que des réponses favorables à une sollicitation
  - Dans un cas comme dans l'autre le patron de PME considère son implication comme **une marque de civisme :** un geste citoyen motivé par le désir d'apporter sa – modeste – contribution à l'amélioration des conditions de vie de concitoyens dans le besoin
    - **Un geste solidaire « naturel », un « service rendu »** sans attente de contrepartie en retour
    - Une opération qui n'est **pas comptabilisée au titre du mécénat d'entreprise**

- Des chefs d'entreprise qui **font du mécénat de solidarité sans le savoir**
- **Un acte militant du chef d'entreprise** qui considère que l'entreprise a une responsabilité sociétale

« On ne fait pas de mécénat, on n'a pas les moyens. Mais cette année on a été contactés par les Restos du Cœur et on a fait les premiers transports gratuitement et ensuite on a dit qu'on facturerait. Parfois on ne facture pas le transport quand la conjoncture le permet. On ne peut pas toujours travailler gratuitement pour une association »

« On travaille aussi avec des associations nationales pour tout ce qui est civisme. Nous avons des collaborateurs qui ont pris sur leur temps de travail pendant une semaine pour accompagner les volontaires du service civique dans le cadre d'une campagne sur l'accessibilité des commerces en ville. C'est une forme de communication. On ne comptabilise pas ce temps donné au titre du mécénat. Ca fait partie du civisme qu'on doit avoir dans une entreprise. On n'est pas là que pour gagner de l'argent, couler du béton. Notre slogan c'est « construire la vie » et ça en fait partie. »

« Partenariats »

- Une pratique qui se situe à l'opposé de la générosité désintéressée, citée spontanément comme « partenariat » avec le secteur associatif
  - Des PME qui instaurent des partenariats intéressés avec des écoles ou organismes de formations professionnelle dans l'optique de préparer les élèves à une future utilisation de leurs services ou produits, une fois dans la vie active

- Une confusion des genres favorisée par la possibilité de défiscaliser ces financements au titre du « mécénat d'entreprise »

« L'idée c'est des partenariats avec les écoles de manière à favoriser l'enseignement de nos solutions informatiques pour que les élèves les utilisent après. C'est ce qu'ils appellent chez Microsoft des évangélisateurs. C'est du lobbying en fait… »

Dans l'esprit des dirigeants de PME le « partenariat associatif » est un concept flou, protéiforme : un fourre-tout dans lequel ils mettent sans faire de distinction tout type de relations avec des organismes appartenant au secteur non-marchand, indépendamment de leur nature juridique

« Pour nous accompagner les créateurs d'entreprise c'est aussi un retour, un moyen de nous faire connaître, de tisser un réseau économique » prestataire de services

« Mais ça passe en mécénat quand même, on bénéficie de la défiscalisation. J'ai été surprise d'ailleurs quand on me l'a expliqué. Je ne sais pas comment ils font passer ça en mécénat d'ailleurs »

2. « Mécénat d'entreprise » ou philanthropie?

Mécénat d'entreprise

- Le « mécénat d'entreprise » se différencie pour les dirigeants de la « philanthropie » et des actes de civisme **par sa dimension stratégique** :
  - Une opération qui est l'aboutissement d'une réflexion du chef d'entreprise/de l'équipe dirigeante
  - **Un engagement raisonné**, avec **une contrepartie attendue**.
  - Des bénéfices escomptés en termes **d'impact sur la réputation de l'entreprise,** qui pourraient éventuellement générer des opportunités commerciales à plus long terme :
    - Faire du « buzz » a minima
    - Asseoir ou conforter la notoriété de l'entreprise
    - Valoriser ou enrichir son image, conforter son positionnement

- **Un outil au service de la réputation de l'entreprise**

« Il ne s'agit pas d'y aller parce qu'on savait pas quoi faire un dimanche ! Si on n'a aucune raison crédible de se lancer dans ce genre de démarche, je pense qu'il ne faut pas le faire. C'est toujours à but lucratif ma démarche, c'est clair : qu'il puisse y avoir, si ce n'est qu'un peu, un retour quel qu'il soit, que ce soit en notoriété ou en reconnaissance »

« Ca correspond à une volonté de se faire connaître, mais pas en achetant des spots publicitaires hors de prix. Quand on a une activité peu connue il faut qu'on soit astucieux pour se faire connaître et pertinent sur l'échelle de la communication »

« Sachant qu'on est une profession réglementée et qu'on ne peut pas faire de publicité, on va faire parler de nous en disant ce qu'on a fait, on va essayer de dorer un peu notre image »

« Le problème d'une entreprise, c'est qu'elle attend un retour sur investissement, faut pas se leurrer. Donc si ça n'est pas mis en regard… »

Mécénat d'entreprise

- Un bénéfice particulier attendu de l'opération de mécénat par le chef d'entreprise : **développer, dynamiser son réseau relationnel**, formel et informel, vivier de contacts favorisant les affaires
  - Des opportunités de rencontre lors des opérations événementielles organisées par l'association dans le cadre du mécénat
  - Et **un formidable bonus** aux yeux des patrons de PME : **le club des mécènes**, qui permet de nouer des relations dans la durée, sur un mode plutôt convivial

- Une **relation gagnant/gagnant** entre PME et associations

« J'exerce une profession qui est relativement réglementée donc c'est complexe de pouvoir aborder les chefs d'entreprise dans un contexte détendu, sans nécessairement chercher à vendre quelque chose. Donc une façon d'approcher les chefs d'entreprise parce qu'il y en a environ 100/120 dans le club des mécènes dans un cadre convivial et pas nécessairement avec l'étiquette « je cherche à faire du business » mais d'échanger avec eux sur des problématiques qui peut-être un jour dans un mois, 6 mois, 1 an… on sème et on se dit que peut-être on aura un retour. »

« Mécénat d'entreprise » Vs « Philanthropie »

Où se situe véritablement le marqueur ?

- La distinction sémantique recoupe dans l'esprit des dirigeants de PME **une posture psychologique caractérisée** :

  - **Opération de mécénat exploitée en communication externe = « mécénat d'entreprise »**
    - Un engagement qui s'inscrit dans une logique entrepreneuriale = **un projet d'entreprise**
    - L'action parrainée a souvent un lien direct avec l'activité de l'entreprise (exception faite du mécénat culturel qui s'inscrit fréquemment dans une démarche citoyenne : contribuer à la vie culturelle local)
    - Une opération rentabilisée : vecteur et support de communication externe (+ interne pour certains)
    - Un investissement officiellement comptabilisé au titre du mécénat d'entreprise

  - **Mécénat d'un projet associatif non exploité en communication = « philanthropie »**
    - Une contribution qui relève plus d'une décision « affective » du chef d'entreprise, fréquemment sur sollicitation externe de personnes connues impliquées dans les associations concernées = **un projet personnel financé avec les fonds de l'entreprise**
    - Dans ce cas de figure, l'opération parrainée peut n'avoir aucun lien avec l'activité de l'entreprise – voire en être totalement éloignée
    - Un investissement qui peut être également comptabilisé au titre du mécénat d'entreprise

Deuxième enseignement de l'étude

Pour les dirigeants de PME interrogés

LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

EST UN TYPE DE RELATION SPÉCIFIQUE AVEC LE SECTEUR ASSOCIATIF :

UN INVESTISSEMENT RAISONNÉ AVEC ATTENTE DE BÉNÉFICES EN CONTREPARTIE

- ***C'est un outil de gestion de l'entreprise auquel on recourt parce qu'il est jugé pertinent et efficace par rapport à l'objectif de communication visé***
- ***A l'inverse du don ou du geste civique, ce n'est pas une démarche « unilatérale » relevant de l'affect (même si les considérations affectives ne sont pas absentes du processus de décision ni de choix de l'association)***
- ***C'est une décision rationnelle et un investissement***

3. Le rôle du dirigeant

Le chef d'entreprise décisionnaire incontournable de tout partenariat

- Dans tout type de relation avec le secteur associatif **le chef d'entreprise est toujours le pivot décisionnel, souvent le seul et unique décideur**
  - Sa sensibilité personnelle peut l'inciter à faire un don au titre de l'entreprise à une (ou plusieurs) association(s) oeuvrant en faveur de cette cause
    - On retrouve fréquemment des causes d'intérêt général touchant à la maladie, au handicap, à la protection de l'enfance, qui ont affecté des proches ou des connaissances
    - Un geste philanthropique, au nom de l'entreprise, motivé par des considérations personnelles, qui n'est généralement pas médiatisé, ni en interne, ni en externe

    ☛ ***Transposition d'une logique de donateur privé***
  - Dans d'autres cas la sensibilité du chef d'entreprise peut s'harmoniser avec l'activité de l'entreprise et inciter le dirigeant à répondre favorablement à une sollicitation de mécénat qui sera exploité en communication externe par l'entreprise

    ☛ ***Une stratégie de partenariat élaborée dans laquelle les motivations personnelles et les coups de cœur des dirigeants trouvent une application dans un projet d'entreprise***

- **L'instauration de relations entre une PME et une association n'est possible que si le chef d'entreprise est personnellement motivé**, et ce indépendamment de la forme qu'elles peuvent prendre : qu'il s'agisse de dons purs et simples, de sponsoring ou de mécénat

Le chef d'entreprise décisionnaire incontournable de tout partenariat

Extraits de discours

« Le mécénat a été décidé par le dirigeant de l'entreprise, qui est natif de la ville, avant son départ à la retraite, pour laisser son empreinte »

« Si le PDG est intéressé, ça suffit. On peut argumenter sur les intérêts des salariés, mais c'est quand même le PDG qui signe le chèque, c'est lui qu'il faut décider »

« Un projet dans lequel l'entreprise trouve un intérêt : pour nous, les deux patrons successifs aiment la mer, aiment l'histoire »

« Quand on est dirigeant, on va vite à décider; comme on n'a pas de service communication, le circuit de décision s'arrête à moi : quand je donne carte blanche, c'est bon. »

« Le patron fondateur a passé la main à son gendre, très sensibilisé à la protection de l'environnement. (…) Dans la mesure où l'entreprise était bénéficiaire, le dirigeant a souhaité consacrer une partie du CA à une action liée au développement durable. »

« La taille de l'entreprise importe peu. Tout part des dirigeants. Si les dirigeants n'ont pas envie, il ne se passe rien. Je reste persuadé que ce sont les hommes qui font, et pas les structures. Que ce soit une grande ou une petite entreprise, c'est pareil : c'est l'être humain qui fait »

Troisième enseignement de l'étude

LA MOTIVATION PERSONNELLE DU CHEF D'ENTREPRISE
EST LA CONDITION SINE QUA NON
DE TOUTE FORME DE RELATION AVEC LE SECTEUR ASSOCIATIF

… et ce indépendamment de la taille ou de l'activité de la structure

4. Des leviers spécifiques

La défiscalisation du mécénat n'est pas un levier d'adhésion

- L'avantage fiscal est généralement connu des patrons de PME interrogés, à l'exception de très petites entreprises , mais il n'est pas rare qu'ils en aient appris l'existence après coup

- A l'unanimité des répondants il est perçue comme **un plus**, un dispositif **« nice to have »**, mais **en aucun cas comme un levier incitatif au mécénat**. Tous les interviewés ont été formels sur ce point :
  - La décision de s'engager relevait uniquement d'une motivation personnelle
  - Le sérieux et la crédibilité de l'association, la qualité et l'intérêt perçu du projet sont les premiers critères d'adhésion et **les seuls critères déterminants**
  - En d'autres termes, « l'occasion ne fait pas le larron » : un chef d'entreprise ne subventionnera pas une association uniquement pour alléger le montant de l'impôt sur sa société

- En revanche, la fiscalité avantageuse du mécénat d'entreprise est très favorablement accueillie et a incité de nombreux chefs d'entreprise **à augmenter après coup le montant de l'investissement financier initialement prévu**

- **La défiscalisation du mécénat ne peut à elle seule convaincre un patron de PME de s'engager** dans une opération de mécénat
- Elle constitue **un bénéfice secondaire**
- Et un **levier potentiel d'accroissement du montant du don initial**

La défiscalisation du mécénat n'est pas un levier d'adhésion

Extraits de discours

« Non. Les choses comme ça c'est pas pour l'intérêt fiscal qu'on le fera. On le fera soit parce qu'on aura peut-être quelque chose en termes de communication, soit parce qu'on connaît quelqu'un… On veut mesurer ce qu'on fait »

« C'est pas l'essentiel, mais c'est un plus, c'est sûr. Après, c'est notre cuisine comptable interne mais c'est pas ça qui à lui seul peut nous permettre de prendre ce type de décision. Par contre, ça peut nous permettre d'aller sur des budgets un petit peu plus hauts que ce qu'on avait prévu au départ. Ca libère des marges de manœuvre »

« On l'a pris en compte mais ce n'est pas ce qui nous a mobilisés. C'est un petit point en plus parce que la fiscalité est intéressante »

« C'est pas un argument choc. Ca peut être un plus, mais c'est pas forcément la première chose. Si vraiment on croit dans l'association, effectivement, là ça peut nous inciter. En revanche, c'est pas quelque chose qui va nous inciter à chercher des associations pour ça »

La mobilisation des salariés autour d'un projet fédérateur non plus !

- Pour la majorité des interviewés, la mobilisation du personnel de l'entreprise autour d'un projet fédérateur et valorisant **n'est pas un argument à même de décider les patrons de PME à s'engager dans un partenariat associatif, ni même un facteur incitatif**
  - Si cet aspect est pris en compte dans la décision de s'engager dans un partenariat associatif - occurrence très faible parmi les entreprises interrogées - **il n'est jamais un levier d'adhésion déterminant**
  - Dans le meilleur des cas l'impact du partenariat sur le climat social de l'entreprise est perçu comme un effet secondaire potentiellement bénéfique, par un effet indirect

- Un point de vue qui résulte :
  - D'une part de l'absence fréquente de communication interne élaborée au sein des PME – y compris dans des structures de taille moyenne (>100 salariés)
  - D'autre part de l'attitude des dirigeants de PME :
    - Certains jugeant que le partenariat associatif est en quelque sorte le « pré carré » de la direction et qu'à ce titre ils n'ont pas à y associer le personnel
    - D'autres ayant l'air de considérer que cela ne peut influer de façon prégnante sur le climat social de l'entreprise

La mobilisation des salariés autour d'un projet fédérateur non plus !

- D'une façon générale **l'exploitation en communication interne du partenariat associatif n'est pas à l'ordre du jour pour bon nombre de PME interrogées** :
  - Tout au plus certaines PME « informent-elles » le personnel
  - D'autres ne prennent même pas cette peine, considérant que les salariés finiront par en entendre parler d'une façon ou d'une autre, ou le savent par le bouche à oreille, s'agissant d'associations locales de proximité

- Plus surprenant : certains dirigeants de PME répondent par l'affirmative à la question sur l'exploitation interne d'opérations de mécénat en mettant en avant **les gratifications ponctuelles et indirectes** (pas à l'initiative de l'entreprise) **dont peuvent bénéficier certains salariés** (parfois par tirage au sort) :
  - Billets à tarif préférentiel pour les manifestations culturelles ou sportives organisées par l'association subventionnée par l'entreprise
  - Possibilité d'assister à la manifestation événementielle organisée autour du projet de l'association (et d'approcher de près des célébrités marraines de l'opération)

- **La mobilisation des salariés autour du partenariat associatif ne paraît pas à l'ordre du jour pour la majorité des PME interrogées**
- **L'adhésion des patrons de PME au partenariat associatif n'est réellement motivée que par deux types de considérations : personnelles (affectives) et mercantiles (rationnelles)**

La mobilisation des salariés autour d'un projet fédérateur non plus !

Extraits de discours

« Non, on ne cherche pas à en faire un élément fédérateur. Ce n'est pas que ce serait mal reçu, au contraire, mais ça ne fait pas partie de la culture d'entreprise de mettre en avant ce genre de chose. C'est une logique de contribution sur laquelle on reste discret »
400 salariés

« Si on s'engageait on diffuserait l'information en interne, mais ce serait une diffusion assez sommaire. En tout cas, ce serait pas l'objectif premier de toutes façons »

« Je l'ai exploité… euh … non, je l'ai communiqué. Alors là, je vois pas comment on peut exploiter ça en interne avec 11 personnes »

« Au niveau des salariés il est clair qu'on les fait profiter d'une tarification privilégiée pour assister aux concerts »

« Ils (salariés) sont tous passés sur le site. Il y a eu une signature d'autographes donc ils sont passés à ce moment-là »

Quatrième enseignement de l'étude

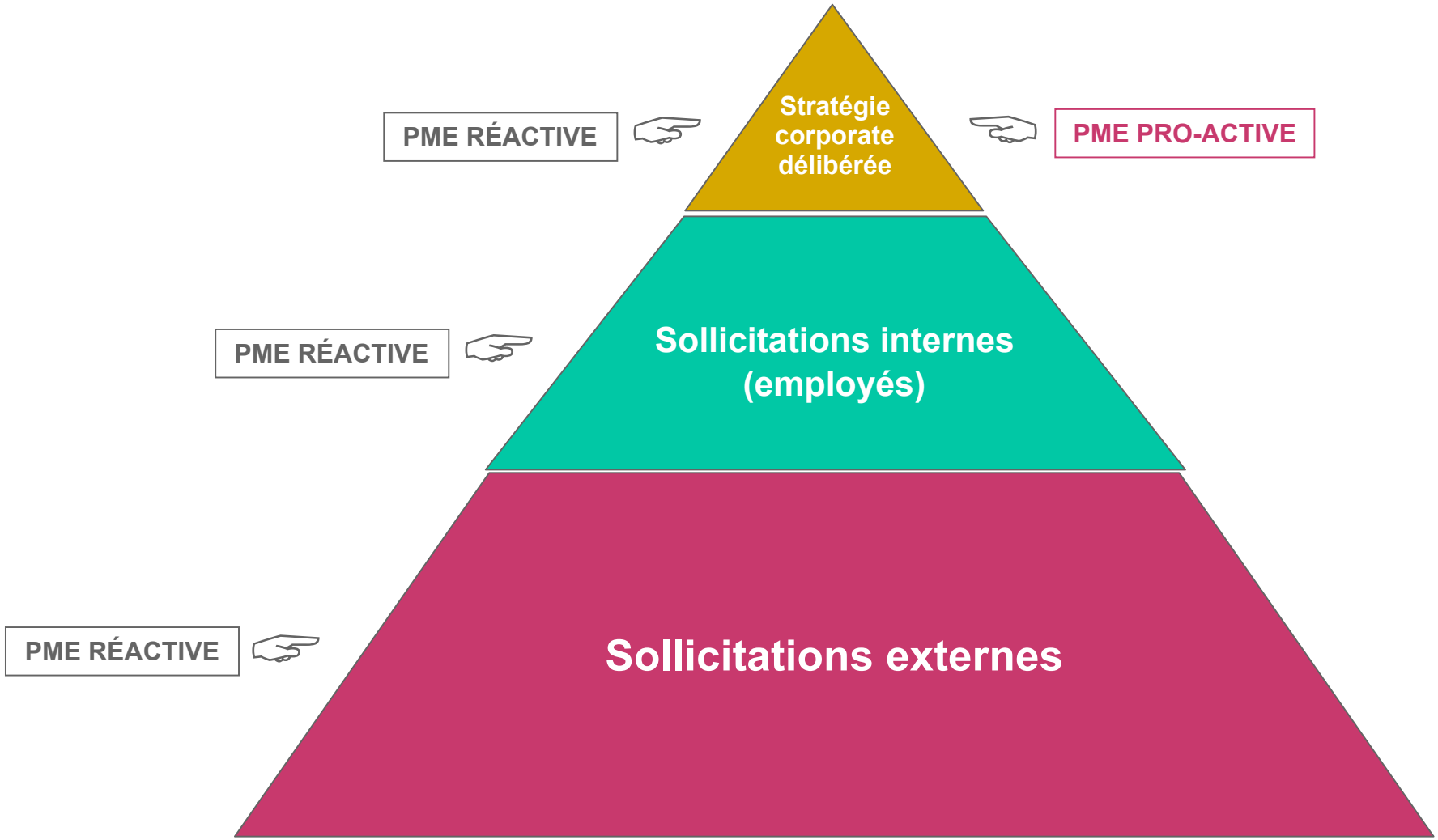
DEUX DES PRINCIPAUX ARGUMENTS EN FAVEUR DU MÉCÉNAT D'ENTREPRISE
— AVANTAGE FISCAL ET MOBILISATION DES SALARIÉS AUTOUR D'UN PROJET FÉDÉRATEUR —
MIS EN AVANT PAR LES ASSOCIATIONS EN PHASE DE PROSPECTION
NE SONT PAS DES LEVIERS D'ADHÉSION DÉTERMINANTS POUR LES PME INTERROGÉES

- ***L'avantage fiscal constitue un BÉNÉFICE SECONDAIRE et très souvent un LEVIER D'ACCROISSEMENT de l'investissement initialement prévu***
- ***L'exploitation du partenariat en communication interne relève du BON VOULOIR DE LA DIRECTION – et ne semble pas fréquente au sein du panel de PME interrogées***
- ***Pour la majorité des patrons de PME répondants, l'impact d'un partenariat associatif sur le climat social de l'entreprise n'est PAS PRIS EN CONSIDÉRATION***

5. Perception des sollicitations des associations et logiques d'adhésion

Les PME largement plus réactives que pro-actives

SCHÉMATIQUEMENT : ORIGINE DU CONTACT PME ASSOCIATIONS



Les PME largement plus réactives que pro-actives

- La grande majorité des PME interrogées ayant une relation de partenariat (au sens large) avec le secteur associatif **a répondu à une sollicitation** émanant des associations

- Au sein de notre panel, seule une petite minorité de PME a été à l'initiative du partenariat associatif, et **toujours pour monter une opération de mécénat, au sens stratégique du terme :**
  - Des PME ayant un problème de notoriété, d'image, ou carrément en difficulté, ce qui a incité leurs dirigeants à chercher des moyens de communication originaux, différenciateurs, pour revaloriser ou reconstruire l'image corporate
  - Des sociétés nouvellement créées cherchant un moyen de faire parler d'elles
  - Autre cas de figure : des entreprises oeuvrant dans des secteurs d'activité s'inscrivant dans une logique de développement durable ou d'écologie : producteur de la filière bio, fabricant de produits de traitement de surface pour la décoration intérieure…
    - Des dirigeants de PME qui souhaitent perpétuer l'engagement éthique de leur entreprise au-delà du strict cadre de la production
    - Des actions de mécénat environnemental et/ou éducatif motivées par des considérations idéologiques, un acte militant en faveur de la cause environnementale : un enjeu de société majeur

- **Si les associations ne viennent pas au devant des PME, il y a de faibles chances pour que ces dernières fassent le premier pas…**
- **…Sauf si leur activité s'inscrit de près ou de loin dans une logique de développement durable, auquel cas elles paraissent plus pro-actives dans la recherche de partenaires associatifs oeuvrant pour la même cause**

Les PME largement plus réactives que pro-actives

Extraits de discours

« On est mécène actif quand on est sollicités. On n'a pas un responsable de mécénat qui a une enveloppe à dépenser chaque année. On est réactifs plus que proactifs quand on est sollicités. A chaque fois ça vient d'une sollicitation qui est analysée »

« Lorsque j'ai repris cette société elle était moribonde, perdait de l'argent, traînait des affaires pas très glorieuses. Il a fallu communiquer autrement que par le rugby ou le foot; J'ai donc choisi l'art en me rapprochant d'un artiste qui fait des installations afin de mettre en scène des outils de notre métier »

« On a démarré la R&D pour changer les technologies et les produits (afin d'en limiter l'impact environnemental). C'est dans cet esprit-là que le PDG m'a chargé de trouver un programme que l'on pourrait soutenir dans l'esprit de l'entreprise »

Le relationnel : un puissant levier d'adhésion du chef d'entreprise

- Toutes **les pratiques de réseautage** s'avèrent efficaces pour convaincre un patron de PME de s'engager en faveur et aux côtés d'une association
- Dans de multiples témoignages les dirigeants de PME affirment la confiance qu'ils accordent à leur(s) réseau(x) pour se lancer dans l'action, et déclarent avoir noué des relations de partenariat avec une association **parce qu'ils en connaissaient personnellement un membre actif**
  - Très souvent un patron de PME mécène est le premier « recruteur » de ses pairs, en relatant son expérience au cours de rencontres institutionnelles (clubs, syndicats professionnels, etc.) ou informelles
- Une attitude qui peut conduire certains à soutenir des causes ou à s'engager dans des partenariats associatifs **sans lien direct avec leur activité** ou avec leur culture d'entreprise, pour répondre à une « demande » de leur réseau

NB : Un « échange de bons procédés » qui semble répandue dans certains secteurs de la prestation de services techniques où les opérateurs sont quasi exclusivement sur des marchés d'appels d'offre. Lorsque les donneurs d'ordre parrainent des manifestations associatives ils demandent aux prestataires techniques de mettre la main au portefeuille : une sollicitation d'usage, jugée « légitime » pour remercier d'avoir été sélectionné

- **Le RELATIONNEL : facteur majeur et déterminant d'adhésion des patrons de PME à la cause associative : le levier le plus efficace pour lever les réticences ou faire sauter le verrou de la méfiance**
- **Le RÉSEAU : premier et principal vivier de recrutement de PME mécènes grâce à la « cooptation informelle »**
- **L'intermédiation de PERSONNALITÉS INFLUENTES (donneurs d'ordre, élus locaux) : un sésame efficace pour favoriser le contact associations PME**

Le relationnel : un puissant levier d'adhésion du chef d'entreprise

Extraits de discours

« C'est par des amis. Si on était venu me solliciter je ne pense pas que j'aurais donné grand chose. C'est pour ça que je dis souvent que le partenariat avec les associations, c'est souvent l'association dans laquelle se retrouve le fils… C'est souvent des liens par des gens »

« Parce que ce sont des gens que l'on connaît depuis 20 ans, on sait ce qu'ils font. J'en ai même un qui a fait ses études avec moi. Parce que je connais les gens, je sais ce qu'ils font. Ce qu'on donne, on sait que ce n'est pas perdu, que ça sert à quelque chose »

« C'est du relationnel entre le dirigeant et les responsables qui créent les associations et qui sollicitent les entreprises »

« Moi j'ai réussi à entraîner des PME dans les associations auxquelles je participe, avec du relationnel, énormément de relationnel. Tout ce que j'ai pu faire dans le mécénat, c'est toujours par relations (…) Chaque fois que j'ai fait du relationnel dans les sociétés, en leur présentant les avantages fiscaux, à chaque fois j'ai récupéré quelque chose pour l'association »

« Un de nos associés a entendu parler de l'association à un événement du CJD par un membre qui a fait une opération de mécénat avec cette association »

« Mes fonctions m'amènent à avoir des relations suivies avec les élus des sites sur lesquels nous sommes implantés et donc nous sommes amenés à être sollicités par les associations recommandées par ces élus »

La sollicitation/prescription interne : autre levier d'adhésion efficace

- Les sollicitations émanant de salariés de l'entreprise sont généralement favorablement reçues
  - Il s'agit principalement de demandes de subventions d'associations dont les salariés sont membres :
    - Un geste du chef d'entreprise qui montre de la considération pour son personnel
    - Un critère de sélection par défaut de l'association, face à une offre pléthorique et à de multiples sollicitations externes
    - Une démarche rassurante au sens où le dirigeant connaît son employé, lequel devient en quelque sorte le garant du sérieux de l'association

« Je pense que c'est plus crédible lorsque le salarié est membre : si la direction veut avoir des informations détaillées sur l'association, elle a l'employé sous la main, c'est plus facile. Tandis qu'être démarché de façon intentionnelle par une association extérieure qu'on ne connaît ni d'Ève ni d'Adam, c'est un peu plus dur pour elle de rentrer »

« Ca se fait lorsqu'il y a un employé qui est impliqué dans un projet associatif. Cet été un jeune commercial a passé des vacances humanitaires en Inde et a sollicité un entretien avec la direction qui a donné une petite somme »

- Un autre réseau relationnel, peut-être pas suffisamment puissant pour inciter à s'engager dans des opérations de mécénat, mais suffisamment efficace pour recueillir des fonds
- La logique du chef d'entreprise est similaire à celle de la sollicitation externe : **il reste en terrain connu et peut avoir des informations de première main sur la réputation et l'action de l'association**

« Il me semble que le meilleur moyen c'est d'avoir des gens dans les sociétés qui font partie des associations et qui demandent. Du coup la démarche est différente parce qu'après pourquoi une association plutôt qu'une autre ?… »

6. Freins vis-à-vis du partenariat associatif

Les freins sectoriels et structurels vis-à-vis du partenariat associatif

- Un constat : indépendamment du bon vouloir du chef d'entreprise, la propension à nouer des relations avec le secteur associatif – et plus encore à s'engager dans des opérations de mécénat – **est conditionnée par plusieurs facteurs économiques et structurels :**
  - Bien évidemment **la bonne santé financière** de l'entreprise
    - Une PME qui ne dégage pas de bénéfices ne redistribuera pas au secteur associatif
  - Mais aussi **le secteur d'activité** dans lequel elle opère :
    - **Les PME ayant une clientèle B to B considèrent qu'elles n'ont rien à gagner** en termes de notoriété ou d'image en communiquant – d'une façon générale – **et plus particulièrement via le mécénat d'entreprise**
    - En conséquence, le partenariat associatif et le mécénat d'entreprise **ne sont jugés pertinents que pour les entreprises dont la clientèle finale est le grand public**, dans la mesure où il s'agit d'un outil de communication destiné à asseoir et à valoriser l'image de l'entreprise

- Un constat qui confirme que **le mécénat d'entreprise s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de communication délibérée** et que **les dirigeants de PME font des arbitrages en termes d'efficacité**

« En général, les entreprises qui font du mécénat communiquent dessus auprès du grand public. C'est aussi pour ça qu'on fait pas de mécénat, on n'est pas une boîte qu distribue au grand public, donc ça n'a aucun impact sur notre image. »

« Nous on a deux clients : le pharmacien et l'industriel et aujourd'hui on ne retrouve pas ça dans un mécénat quelconque. On ne va pas financer un peintre, on ne retrouverait pas quelque chose qui corresponde à notre PME »

« Nous on travaille avec des revendeurs à l'échelon national et notre objectif est de faire progresser les ventes. C'est plus efficace de faire de la pub dans les grandes surfaces spécialisées »

Les freins sectoriels et structurels vis-à-vis du partenariat associatif

- Autre frein au partenariat avec le secteur associatif : **la structure du salariat de l'entreprise et le niveau de rémunération correspondant**
  - Dans les PME employant majoritairement du personnel non qualifié et/ou payé au salaire minimum, tout investissement fait aux dépens d'une augmentation des salaires ou du versement d'une prime est jugé malvenu par les salariés, selon les dirigeants
  - Un frein psychologique que les patrons des PME concernées jugent légitime et prennent en compte
    - Si le chef d'entreprise veut néanmoins engager de telles dépenses, il fera en sorte de ne pas faire de publicité autour de cette action

« Ce sont des ouvriers, ils essaient d'avoir pour eux le maximum de revenus : chaque Euro gagné par l'entreprise ils essaient de l'avoir pour eux. Ils ne comprendraient pas qu'on distribue l'argent de l'entreprise à une association. C'est peut-être différent dans des entreprises avec beaucoup de cadres »

« Je n'ai pas communiqué (sur le mécénat) en interne parce que j'ai une population de salariés pour qui c' est du superflu. Ils préfèrent qu'on leur donne, même si c'est 10€ chacun. Quand je fais un investissement, c'est pareil. Ils disent « il aurait pu augmenter les salaires au lieu d'investir ». Cette année j'ai donné la prime, donc j'ai pu faire le mécénat. S'il y a à choisir, le choix sera vite fait : ce sera la prime, c'est clair »

« Je ne vois pas quel chef d'entreprise pourrait mettre en place des actions de mécénat en ayant une politique des salaires vissée. Si vous dites non aux gars qui vous demandent un peu d'augmentation et puis, arrivés chez eux, ils voient que vous êtes mécène de l'opération, je comprendrais qu'ils soient de mauvais poil »

Les freins psychologiques des patrons de PME

Les freins de nature « idéologique »

- **La représentation vivace d'une répartition des rôles « naturelle » entre grandes entreprises et PME dans leurs relations respectives avec le secteur associatif non marchand :**
  - Une vision assez homogène des dirigeants de PME interrogés, selon laquelle les grandes entreprises peuvent se permettre de faire du mécénat, parce qu'elles en ont les moyens financiers et humains, et parce que cela répond à une nécessité de soigner leur image institutionnelle – voire carrément de la « blanchir » pour certaines.
    - Compte tenu de leur taille, elles vont se tourner vers les « grosses » associations d'envergure nationale ou internationale qui mènent des actions de grande envergure, à grande échelle, et qui ont besoin de fonds conséquents
  - A l'opposé, les PME seraient plus naturellement dédiées au soutien des petites associations, notamment des associations locales de proximité.
    - D'une part car les besoins en financement attendus sont modestes, voire très modestes, de l'ordre de quelques centaines d'Euros
    - D'autre part parce qu'elles défendent des enjeux de proximité, dont le soutien incombe « naturellement » aux PME implantées sur leur territoire
  - Frein sous-jacent de cette représentation : l'idée selon laquelle une modeste contribution n'intéresserait pas les grosses associations, encore moins une opération de mécénat menée avec une PME : absence d'efficacité et absence d'impact

Les freins psychologiques des patrons de PME

Les freins de nature « idéologique »

Extraits de discours

« On sait très bien que les grosses associations arrivent à tourner très bien sans nous. A côté il y en a d'autres plus petites qui ont besoin d'aide. Les grosses associations sont aidées par des grosses enseignes »

« L'entreprise n'a pas à faire du mécénat. Elle a à chercher des commandes et à faire tourner la boutique. C'est pas ça qui va lui apporter quelque chose. Les associations sont utiles à la société mais ce n'est pas l'entreprise qui doit rentrer dans le système. Ce sont les individus. C'est personnel »

« je ne suis pas là pour faire la promotion du mécénat. Je fais mon métier, il y a des projets qui peuvent se combiner, mais bon, point. Ce n'est pas le rôle de l'entreprise »

« L'entreprise a un rôle commercial, le caritatif c'est privé »

« J'ai une certaine idée du rôle de l'État et je déplore qu'il se désengage et laisse au privé une part du rôle qui est le sien »

« Plus les entreprises vont financer, moins l'État va devoir payer »

Les freins de nature « idéologique »

- **La vision que certains patrons de PME ont de leur mission de chef d'entreprise**
  - Un profil d'entrepreneurs qui a une vision « guerrière » de son rôle : un « chef de troupe » qui se donne sans compter pour gagner la bataille économique, faire vivre et prospérer son entreprise
  - Des hommes pragmatiques, qui se sont fixé une ligne de conduite, avec des principes arrêtés sur ce qu'il convient de faire - et surtout de ne pas faire - pour que leur entreprise reste viable
  - Des patrons qui circonscrivent leur champ d'action à la gestion, financière et commerciale et déclarent n'avoir pas de temps à consacrer à tout ce qui s'écarte du cadre de leur mission stricto sensu
    - En conséquence ne prennent en considération aucune demande émanant du secteur associatif
    - Et d'une façon générale n'envisagent pas d'avoir des relations avec des interlocuteurs qui ne soient pas directement liés à leur cœur de métier

« C'est pas tellement le montant qui les freine, c'est plus d'avoir à passer du temps avec ça, à gérer ce type de relationnel avec des interlocuteurs qui ne sont pas de leur cœur de métier. Ils ne veulent pas s'éparpiller dans un domaine hors de leur activité »

« Quand vous avez une entreprise et que vous avez un certain âge (> 50 ans) vous êtes très précautionneux par rapport à beaucoup de choses et vous ne vous lancez pas dans des aventures pour faire joli : le mécénat, la communication. Vous êtes tellement informé sur la réalité du quotidien qu'on reste très terre à terre peut-être »

Les freins psychologiques des patrons de PME

Les freins inhérents à l'image du secteur associatif

- **Une image floue, diluée, voire brouillée du secteur associatif :**
  - **Un univers hétérogène** où la petite association « personnelle » quasi confidentielle côtoie les très grosses organisations médiatisées, où les causes défendues sont extrêmement diversifiées
  - **Une offre jugée pléthorique** avec pour corollaire **une sur-sollicitation des PME** qui incite nombre d'entre elles à adopter une politique de barrage systématique
  - **Un secteur** dont la réputation, auprès des patrons de PME, est entachée par les nombreuses mauvaises pratiques dont ils ont fait les frais ou dont ils se font l'écho :
    - Absence de transparence sur la gestion, sur l'affectation effective des fonds aux projets
    - Confusion entre intérêts personnels et intérêts de l'association
    - Détournements de fonds
- **Pour les patrons de PME : un univers qui manque à la fois de structuration, de clarté et de lisibilité :**
  - Difficile pour eux de séparer le bon grain de l'ivraie, d'apprécier le bien fondé des sollicitations dont ils sont l'objet, et d'anticiper le bon usage des subventions…

- Autant de freins qui handicapent les associations en phase de démarchage car **les cibles professionnelles ne font pas l'effort de déchiffrer une offre qui n'est pas claire**
- **Elles sont en attente de visibilité, de structuration et de clarté pour pouvoir prendre des décisions rapides et efficaces**

Les freins psychologiques des patrons de PME

Les freins inhérents à l'image du secteur associatif

Extraits de discours

« Aujourd'hui il y a trop d'associations. On a l'impression que chaque jour il y en a une nouvelle. A chaque fois que quelqu'un a une idée ou un problème personnel, on crée une association. C'est bien mais à un moment donné il faudrait que ça se calme et qu'il y ait un peu plus de communication et de moyens »

« Il y a beaucoup de gâchis de subventions, beaucoup d'associations mal gérées, pas transparentes »

« Il y a quand même des associations où des gens se servent au passage : pas question de donner un kopeck ! »

« On a autre chose à faire que de donner de l'argent sans savoir comment il sera utilisé »
« Certains organismes sont méritants et d'autres non »

« On est tellement sollicités, beaucoup de demandes pour des annuaires, et tout se mélange un peu »

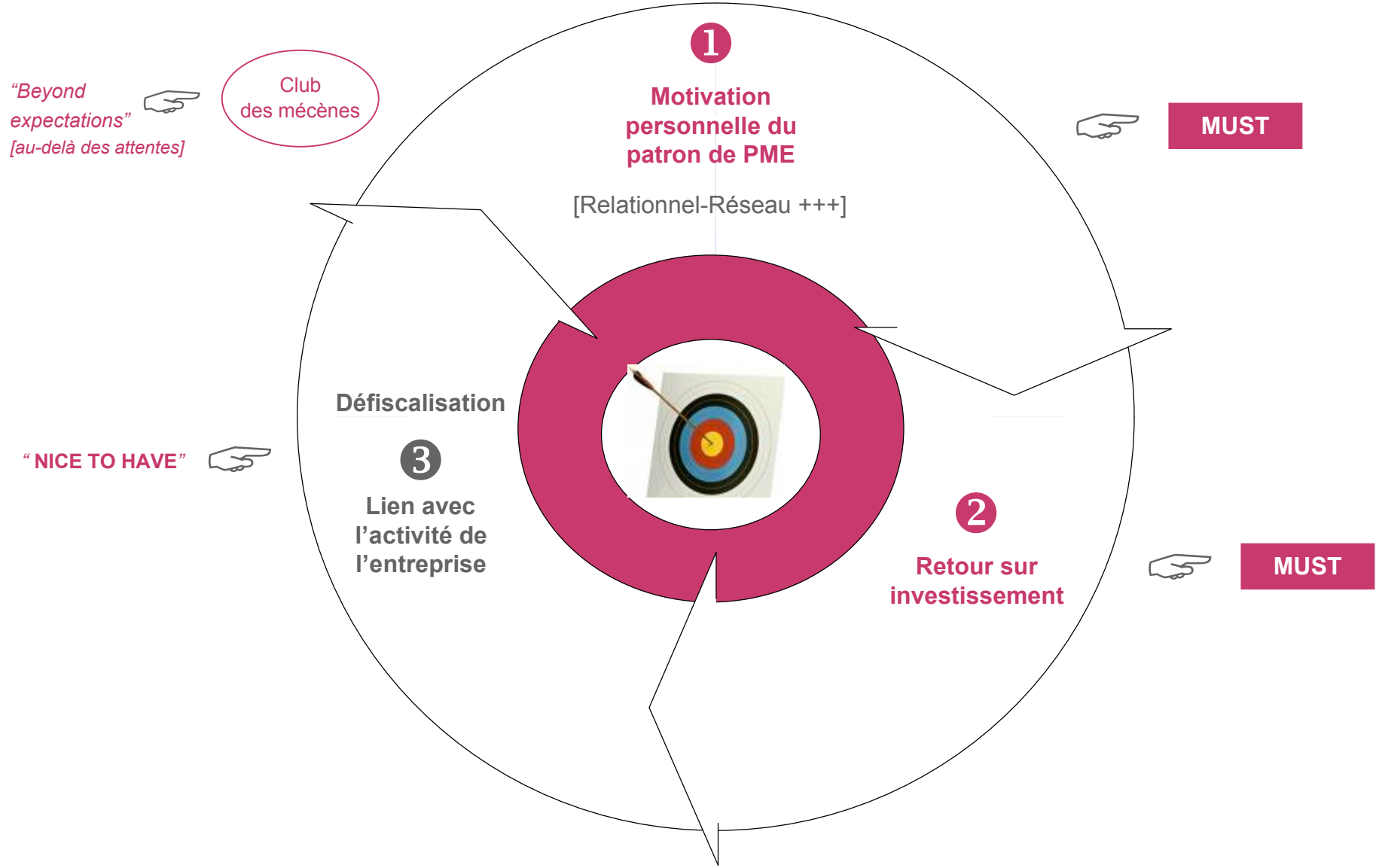
« On est sollicités assez couramment par des associations plutôt locales, tous les clubs sportifs, qui cherchent des financements. Mais on ne s'écarte pas, sinon on ouvre la porte tous azimuts »

Cinquième enseignement de l'étude

- **À DE RARES EXCEPTIONS PRÈS, LES PATRONS DE PME NE VONT PAS NATURELLEMENT AU DEVANT DU SECTEUR ASSOCIATIF**
- **LES DIRIGEANTS RÉAGISSENT À DES SOLLICITATIONS QU'ILS ANALYSENT À L'AUNE DE LEURS CONVICTIONS PERSONNELLES ET DE LEUR STRATÉGIE DE COMMUNICATION**
- **UNE ATTITUDE À METTRE ESSENTIELLEMENT SUR LE COMPTE DU MANQUE DE VISIBILITÉ DU SECTEUR ASSOCIATIF QUI LES REND PRUDENTS**
- **DANS CE CONTEXTE, LE RELATIONNEL APPARAÎT COMME LE PRINCIPAL LEVIER – ET LE PLUS EFFICACE – POUR RALLIER LES PATRONS DE PME AU MÉCÉNAT ASSOCIATIF**

7. En conclusion sur l'état des lieux

Cercle vertueux des leviers d'adhésion à une opération de mécénat



Leviers d'adhésion au mécénat d'entreprise

Extraits de discours

« Je serais tenté de dire qu'on ne va pas donner à une association si on n'a pas de lien. Soit on a des liens personnels qui permettent de tisser des relations qui peuvent se répercuter sur le domaine commercial, soit ce sont des liens liés à notre activité, à nos clients, et indirectement le fait de faire des dons à l'association il y a une boucle, tout le monde y trouve son compte. Il y a un intérêt pour tous »

« essayer de construire une relation entre l'entreprise et le sujet : quand c'est pas personnel, pas relié à quelqu'un, il faut que ce soit en relation avec l'activité de la société. Ca doit être valorisé d'une façon ou d'une autre, parce qu'une société c'est à but lucratif »

« On connaît des gens qui sont impliqués dans l'association et on est toujours en relation avec notre métier du bâtiment »

[Rénovation patrimoine historique]

III – Bonnes et mauvaises pratiques

Mauvaises pratiques

Ne pas se contenter de demander de l'argent

- Une **mauvaise pratique** à laquelle les patrons de PME paraissent fréquemment confrontés : l'association qui sollicite un chef d'entreprise avec pour seul et unique argument : « j'ai besoin d'argent pour mon projet »
  - Pas de présentation élaborée du projet associatif
  - Pas de contrepartie proposée à l'entreprise en échange du financement escompté
  - Seul l'intérêt de l'association est pris en considération
  - Une requête à sens unique
  - Des associations – souvent de proximité – qui considèrent les PME locales comme les « banquiers naturels » des associations vs des partenaires potentiels

☞ ***Une posture de quémandeur contre-productive***

Ne pas se contenter de demander de l'argent

Extraits de discours

« Parmi les mauvaises pratiques vous avez les gens qui ont vu « tiens y'a une nouvelle fondation qui s'est créée, est-ce que vous pouvez m'envoyer mille euros parce que j'ai envie de faire ça ? » Là on est totalement hors sujet, c'est classé sans suite »

« On attend qu'elles soient en position de nous proposer des choses, et pas simplement nous dire qu'ils ont besoin d'argent »

« C'est comme si demain vous appeliez un banquier en lui disant : « tiens j'ai appris que les banquiers prêtaient de l'argent, est-ce que vous pouvez me donner de l'argent ? », c'est un petit peu ça »

Q : mauvaises pratiques ?
« Celle où j'ai vraiment l'impression de n'être là que pour faire un chèque. Ils prennent même pas la peine de présenter leur projet, on rentre tout de suite dans « Combien vous allez pouvoir me donner ? ». Avant que je puisse sortir le carnet de chèques, il faut que je puisse adhérer à quelque chose, sinon ce n'est même pas la peine de me demander. Ca me semble tellement être du bons sens, mais c'est pas souvent ce qui est fait »

« Un projet intéressant c'est celui où je n'apparais pas simplement comme apporteur d'argent, où la personne s'est un peu cassé la tête pour savoir ce qu'elle pouvait apporter à ma société. C'est pas simplement de dire « j'ai un budget de 50.000 euros et il faut que je trouve 50.000 euros. Généralement ç on reçoit même pas. Il faut qu'on nous fasse tout de suite une proposition où il y a un retour sur investissement pour la société »

SAVOIR REMERCIER

- L'association doit savoir exprimer sa reconnaissance vis-à-vis du chef d'entreprise qui répond favorablement à sa sollicitation, sans se montrer trop exigeante :
  - Savoir se contenter de ce qui est offert, même si c'est en deçà de ce que l'on espérait obtenir : ne pas surenchérir
  - Savoir remercier

☞ ***Une règle de savoir vivre élémentaire, que certains représentants d'associations auraient apparemment tendance à oublier, ce qui froisse les patrons de PME***

« Quand on voit les gens qui sont bluffés par l'aide qu'on leur apporte, alors qu'elle nous semble dérisoire malgré tout, ça fait vachement plaisir. Le problème, c'est quand on voit des gens qui sont pas satisfaits de ce qu'on leur apporte et qui vous en demandent toujours plus, ça c'et gonflant »

Bonnes pratiques

Le chef d'entreprise est le décideur

- Mieux vaut s'adresser directement au chef d'entreprise qu'à ses subordonnés :
  - De toutes façons c'est lui et lui seul qui prendra la décision finale
  - Autant essayer de le convaincre directement en face à face plutôt que perdre du temps et de l'énergie à essayer de convaincre ses lieutenants qui ne défendront jamais aussi bien le projet qu'un responsable associatif motivé
  - S'appuyer sur tous les réseaux disponibles – professionnels comme privés – pour accéder directement au chef d'entreprise
  - Jouer sur tous les registres – rationnels mais aussi émotionnels – pour séduire le dirigeant et le rallier à la bonne cause

« Le mécénat dans une PME vient d'une volonté, d'une conviction du dirigeant »

« D'abord et avant tout, j'aime bien la musique actuelle, donc pour moi c'est que du plaisir d'être avec ces gens »
Mécène des Eurockéennes de Belfort

La transparence

- Rassurer d'entrée de jeu le prospect sur le sérieux de l'association et l'efficacité de son action :
  - Pour lever le frein de la méfiance ou de la suspicion vis-à-vis du secteur associatif
  - Pour démontrer que l'on ne fait pas partie du troupeau des brebis galeuses
  - Pour prouver que les fonds recueillis sont bien affectés à des projets et des actions concrètes

☞ ***Donner des preuves par l'exemple de la saine gestion de l'association, par des recommandations, des témoignages, des certifications***

« Il faut que l'association soit connue, efficace, bien gérée, que le taux de reversion des fonds aux projets soit très bon »

« Il faut que ce soit une association de qualité, qu'il n'y ait pas eu de détournement de fonds »

Faire preuve de professionnalisme

- Une règle d'or : l'association doit démarcher les PME comme le ferait tout prestataire de services ou tout fournisseur du secteur marchand, en appliquant toutes les règles de la prospection commerciale :
  - **Réfléchir avant d'agir :** qu'est-ce que j'ai à vendre ? Comment présenter mon projet en quelques phrases (le « pitch ») ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels arguments mettre en avant ? (argumenter sur l'efficacité de la contribution)
  - **Faire une étude de marché préalable à toute prospection :** pourquoi telle PME plutôt qu'une autre ? Tel chef d'entreprise plutôt qu'un autre ? En quoi mon projet peut-il l'intéresser ? Peut-il faire écho à ses valeurs, être en phase avec son positionnement, son activité, ses valeurs ?…
  - **Hiérarchiser les priorités d'action** en faisant porter les efforts de prospection en priorité sur les cibles pour lesquelles le partenariat associatif est susceptible d'apporter **une vraie valeur ajoutée** : par exemple les secteurs d'activité réglementés en matière de publicité commerciale pour lesquels le mécénat associatif peut constituer un vecteur de communication sans enfreindre la réglementation
  - **Enfin, ne pas oublier le « service après-vente » ni l'étude de satisfaction :** faire des retours à intervalle régulier sur l'utilisation des fonds, l'état d'avancement des projets, s'enquérir de la satisfaction de la PME « cliente », qu'elle soit simple financeur ou partenaire actif

A bon chat, bon rat

« Il faut que l'association ait une approche professionnelle, sinon ça n'arrive pas jusqu'à la direction »

« L'association doit bien savoir qu'elle a en face d'elle des entreprises qui n'acceptent pas l'amateurisme »

« En général c'est le vendeur qui est censé réfléchir à ce qu'il a à proposer. Que les associations se comportent un peu comme une entreprise, une entreprise atypique avec un objet atypique, mais un petit peu comme une entreprise »

« Les organisateurs font attention à l'utilisation de l'argent et sont très vigilants vis-à-vis de la satisfaction des partenaires. On va avoir en octobre une réunion avec les organisateurs de manière individuelle pour savoir ce qu'on a pensé de la programmation 2009, ce qui nous a convenu, pas convenu… »
Eurockéennes de Belfort

« on n'a pas besoin de dizaines de milliers d'Euros, quelques centaines d'Euros c'est déjà bien. Si chacun fait ça, ça sera déjà pas mal. C'est ce que je tiens comme langage. Quand je vais voir une entreprise, je leur dis : « allez, si vous me donnez 500 €, je suis content. C'est pas énorme. Même pour une PME c'est rien en période de crise »
Double casquette : dirigeant PME et membre actif association à titre individuel

« Ils sont très pro : ils ont une plaquette commerciale, une présentation des prestations qui sont incluses pour le coût que vous allez supporter, donc vous savez exactement ce que vous achetez et comment ça se déroule, l'animation tout au long de l'année »
Eurockéennes de Belfort

Être au bon endroit au bon moment

- Savoir **identifier le moment opportun** pour solliciter le partenariat d'une entreprise :
  - Ni trop tôt : le projet de développement de l'entreprise doit être suffisamment avancé pour qu'elle soit en mesure de communiquer
  - Ni trop tard : l'entreprise doit pouvoir disposer du temps nécessaire à l'exploitation du partenariat associatif en communication externe, en amont de la manifestation conjointe

« On avait une possibilité de partenariat avec une association dans le domaine de la protection de l'environnement mais elle nous a demandé de communiquer sur nos nouveaux produits plus respectueux de l'environnement. On a refusé d'ouvrir nos portes et on a stoppé le projet pour des raisons de confidentialité : on ne communique qu'une fois les produits sur le marché »

« Ce que je peux regretter c'est que l'association est venue me voir très tard par rapport à l'événement et j'étais tellement dans le jus que j'ai pas pu m'en occuper. Si c'était à renouveler, j'espère pouvoir le faire beaucoup plus tôt et comme ça communiquer pendant ma préparation de l'événement : mailings commerciaux que j'envoie avec autorisation d'utiliser leur sigle su mon papier à en-tête sur différents supports de communication… »

Etre réactif

- Faire preuve de **RÉACTIVITÉ** lorsque une PME prend l'initiative de contacter l'association avec l'intention de s'engager dans un partenariat conjoint
  - Un impératif si l'association ne veut pas laisser passer une opportunité : les entreprises ont des impératifs comptables et stratégiques qui leur sont propres
  - Les PME considèrent que la réactivité sans délai s'inscrit dans le cadre des bonnes pratiques commerciales
  - La réactivité face à une proposition est un critère de sélection ou d'élimination
  - Enfin, la réactivité est une marque de respect vis-à-vis de l'entreprise qui se propose d'apporter sa contribution financière à l'association : ne pas accuser réception de la proposition, proposer de l'étudier avec délai sont perçus comme des marques de mépris par les PME

« …parce que les programmes correspondaient à ce qu'on voulait faire, et puis l'accueil a été très positif dès le début, ils ont été réactifs : on avait un délai limité parce qu'on voulait faire passer ça en comptabilité sur l'exercice 2008 et on était déjà en fin d'année. On a eu de la réactivité en face qu'on n'a pas trouvé dans d'autres associations où on nous proposait des RV mi-janvier pour voir si on pourrait éventuellement faire… »

« On propose de verser 10.000 € et personne ne prend la peine de vous rappeler dans la semaine ! Ca m'a un peu refroidi. Au moins, on accuse réception du courrier. Quel poids on a nous petite PME dans ces grandes associations ? Mais en même temps, on voudrait être reconnus : donner 5% de son CA c'est déjà un bel effort; Dans la mesure où on consacre autant d'énergie et d'argent par rapport à nos moyens, c'est bien d'avoir un écho en face » »

Atouts - Bonus

Les recommandations

- Les « plus » pour gagner en visibilité et en efficacité vis-à-vis des entreprises que l'on souhaite démarcher : avoir **des locomotives** à même d'entraîner des nouveaux venus dans leur sillage
  - Soit des personnalités médiatisées qui parrainent l'association et lui apportent notoriété et respectabilité
  - Soit de grandes entreprises dont l'engagement vaut gage de sérieux et d'intérêt pour les PME

    ☞ ***Des vecteurs de notoriété à même de faciliter l'effet d'entraînement***

« Il faut avoir des locomotives, et en personnalités, et en entreprises : c'est-à-dire un ou deux « people » et des grosses entreprises, après ça fait boule de neige »

« les gens sont sensibles aux personnes qui représentent l'association. Donc nous entreprises qui sommes acheteurs, on achète aussi les gens qui la représentent »

« des associations très médiatisées, comme l'association Laurène Fugain, y'a que comme ça qu'on arrive à passer »

Les réseaux, les témoignages, l'ouverture

- Sensibilisant les dirigeants au mécénat d'entreprise, dont les modalités et les bénéfices sont peu ou mal connus
  - En utilisant les réseaux constitués (clubs, associations professionnelles, etc.)
  - En s'appuyant sur les réseaux de mécènes qui peuvent témoigner de leur expérience
  - En invitant des chefs d'entreprise en tant qu'observateurs à des opérations événementielles

☞ ***Combiner réseautage et démonstration par l'exemple pour démystifier et valoriser le mécénat d'entreprise, pour faire des émules : des pratiques payantes aux dires de ceux qui les ont mises en oeuvre***

« ce que l'association fait souvent, c'est qu'elle va dans des Rotary, des Lyon's et qu'elle présente son activité aux entreprises qui sont là. Ca fonctionne très bien.
(…)
Et puis il y a beaucoup de cooptation chez nous, on a un réseau quand même assez exceptionnel, donc il y a vraiment de la cooptation entre dirigeants »

Double casquette : chef d'entreprise + militant associatif

« Une réunion de présentation ça me paraît indispensable. Je ne m'engagerai pas avant de savoir un minimum, voir au moins le concept. Et puis je pense que pour eux aussi c'est comme ça qu'ils vont déclencher une multitude d'adhésions »

« Une soirée thématique sur le mécénat organisée par le Club des mécènes pour bien rappeler les règles fiscales, voir comment certaines associations vivent le mécénat puisqu'il y avait d'autres associations que les Eurockéennes. Il me semble qu'on pouvait y inviter qui on souhaite : c'est une manière aussi pour les organisateurs d'essayer d'ouvrir le cercle »

Pour conclure

« Il faut me séduire. C'est : est-ce que je vais avoir un retour sur investissement ? Est-ce que c'est quelque chose que je vais avoir envie de montrer à mes salariés, à mes clients ? Faut vraiment nous emballer, c'est vraiment de la séduction au projet »

AIDA ou le marketing de la séduction*

- **ATTENTION**
  - ☞ Attirer l'attention pour se faire remarquer :
    - pour capter l'attention, il faut des actes accrocheurs
- **INTÉRÊT**
  - ☞ Éveiller et maintenir l'intérêt :
    - c'est d'abord expliquer pourquoi l'acheteur sera satisfait
    - il faut donc créer le besoin en suggérant quels bénéfices l'entreprise tirera du partenariat : ce n'est pas un luxe, ni un gadget, mais un investissement avec ROI
- **DÉSIR**
  - ☞ Susciter le désir :
    - étape résultant des deux précédentes :
      1. Le produit a été vu : un projet jugé intéressant, séduisant
      2. Le prospect y a trouvé un intérêt : personnel et/ou pour l'entreprise
      3. Il commence à en avoir envie
- **ACTION**
  - ☞ Générer l'action, le passage à l'acte :
    - Déclencher l'acte d'achat en jouant sur 2 tableaux en simultané :
      1. Accentuer le désir : ckeck-list récapitulative de tous les bénéfices pour l'entreprise
      2. Tout en minimisant l'effort pour obtenir le produit : rassurer sur le peu d'efforts que l'entreprise aura à fournir pour obtenir le retour sur investissement escompté

** Librement adapté de la méthode du marketing amoureux*