

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
Groupama  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

<sup>3</sup> pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2004)

**L'HUMANITAIRE ET LE BUSINESS**

par

**Laura HADDAD**

Professeur associé à la Reims Management School

Séance du 15 janvier 2004

Compte rendu rédigé par Anouchka Dyephart

**En bref**

Depuis les années 1980, la multiplication des associations de solidarité a conduit ces dernières à intégrer les techniques marketing pour récolter des fonds, et plus généralement à se rapprocher du modèle des entreprises. Dérive mercantile ou évolution raisonnée, perte d'identité ou gain d'efficacité, négation de soi ou introduction pertinente dans un système pour le faire évoluer ? La question délicate de la recherche de moyens financiers a initié une révolution qui pour de nombreux militants et bénévoles prend le visage de la corruption, les règles du marché et des médias risquant de dénaturer les missions de solidarité. Laura Haddad, professeur de marketing, s'appuie sur ses recherches en relation avec des associations humanitaires pour apporter quelques éclairages sur ces rapports délicats entre charité et business.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Laura HADDAD

Les associations françaises de solidarité étaient le sujet de mon doctorat. Aujourd'hui, enseignante à l'école du commerce de Reims, la Reims Management School, je m'intéresse particulièrement à leur rapport au marketing. Depuis quelques années ces associations semblent confrontées à un dilemme : une professionnalisation croissante des méthodes de collecte et de l'organisation, ou la préservation de leur contenu idéologique ? Voici ce qu'en dit Antoine Vaccaro (président d'une agence de collecte de dons) : « *la mercantilisation du financement privé et l'émergence du charity business ont engendré une dérive d'une frange du secteur associatif et, par là même, des bouleversements lourds de conséquences pour le tiers secteur dans son ensemble* ». Quels sont ces bouleversements ?

### Un peu d'histoire

Les associations de solidarité existaient déjà chez les Grecs sous forme de comités pour aider les personnes en difficulté. En France, au Moyen Âge, ce type d'aide se développe sous le contrôle de l'Église. Faire l'aumône et la charité assurant alors un passage direct au paradis, les dons sont importants. Puis l'État reprend le contrôle de ces institutions et l'esprit humanitaire remplace la charité. La Révolution amène la notion de bienfaisance et réprime l'ensemble des groupements associatifs. Enfin, en 1901, on assiste à la naissance des associations avec la loi de Waldeck-Rousseau qui permet « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Depuis, le nombre des associations, notamment de solidarité, croît exponentiellement.

En 1863 la création de la Croix-Rouge provoquait une petite révolution. Pour la première fois on pouvait soigner toutes les victimes d'un conflit quelle que soit leur appartenance à un camp ou à un autre. Mais après la seconde guerre mondiale, accusée d'aveuglement vis-à-vis des camps de concentration, elle a perdu beaucoup de crédibilité et un de ses principes fondateurs a été remis en cause : « *plus nous serons silencieux plus on nous entendra* ». Toutes les associations créées par la suite se sont appuyées sur un autre modèle.

Dans la France de la reconstruction, des associations comme ATD Quart Monde et Emmaüs s'intéressent à une frange de la population appelée le quart-monde, en grande difficulté et pauvreté. Plus tard, dans les années 1970, naissent des organisations non gouvernementales comme Médecins sans frontières. Leur volonté d'indépendance politique et religieuse, novatrice à l'époque, s'associe à une approche caritative orientée vers le Tiers Monde. Après le fameux appel de l'abbé Pierre en 1954 sur les ondes radio, afin de récolter les dons pour le quart-monde, les ONG sont les premières associations intégrant complètement la nécessité d'utiliser les médias. Deux objectifs, l'urgence et le développement, opposent dès lors les associations humanitaires qui valorisent l'aide directe à celles qui préfèrent former les populations à une autosuffisance. Dans les années 1980, l'action humanitaire se recentre sur la France, où la précarité, la pauvreté et l'exclusion sont de plus en plus présentes.

À cette même époque, une baisse de l'investissement des individus, qu'il soit syndical ou associatif, provoque l'apparition de mises en scène de la solidarité, les *charity shows*, sous forme de grands concerts relayés par les télévisions, ou de disques pour l'Éthiopie par exemple. Ainsi surgit le marketing puisqu'il semble nécessaire, pour mobiliser les individus, de leur offrir des stars, des paillettes et du strass, comme en d'autres temps du pain et des jeux.

### Le secteur associatif français

Sur 750 000 associations créées en France (on ignore combien existent toujours), 15 % à 20 % seraient à but humanitaire. Environ 1 500 d'entre elles peuvent collecter des fonds ; 200

pratiquent activement cette collecte, ont un département marketing ou communication, et utilisent le marketing direct ou les médias. L'humanitaire se partage en quatre domaines ;

- le secteur santé et médical récolte le plus de dons ;
- le Tiers Monde, Action contre la faim, Terre des Hommes France, etc., obtiennent de moins en moins de fonds ;
- puis vient le secteur social laïc, des associations qui interviennent en France et à l'étranger comme le Secours populaire ou les Restaurants du cœur ;
- et enfin le secteur social-culturel avec par exemple le Secours catholique.

Chaque secteur est un peu en concurrence avec les autres pour récolter le denier.

Le financement public, même s'il est aujourd'hui en baisse, aide les associations à hauteur de 129 milliards de francs, quand les dons privés s'élèvent à 15 milliards. Le nombre de donateurs en France est faible par rapport à d'autres pays, et surtout n'augmente pas. Le secteur social est essentiellement subventionné par l'État. Au contraire le secteur international, principalement constitué d'ONG, s'autofinance en quelque sorte (80 % de dons privés) pour se désengager de la pression étatique, et se tourne donc vers le marketing.

### *Facteurs d'évolution de la collecte*

Peut-être vous souvenez-vous des kermesses ou des quêtes de l'Armée du Salut à la sortie des grands magasins ? Ces collectes de fonds étaient souvent des opérations organisées au coup par coup et nécessitaient un investissement humain considérable assuré par les bénévoles et les militants, au niveau local. Les sommes récoltées étaient modestes.

Dans les années 1960, quelques milliers d'associations se créaient chaque année, et 40 000 à 50 000 dans les années 1970-1980. Cette explosion provoque une réelle concurrence, les budgets des donateurs n'étant pas extensibles. À ce phénomène s'ajoute un double mouvement : l'État se désengage financièrement et les associations de solidarité veulent s'affranchir de la mainmise de ce dernier. À cet effet, elles développent une politique de sollicitation des donateurs plus structurée qu'auparavant. Enfin, les individus s'engageant de moins en moins, il faut inventer d'autres méthodes pour motiver les donateurs et trouver des bénévoles. Le marketing associatif, application de la pensée et des techniques de marketing à des objectifs sociaux, par l'entremise d'organisations privées sans but lucratif, apparaît.

L'État, acteur important du financement, réduit ses subventions et favorise le don en l'accompagnant d'avantages fiscaux. De plus, depuis certains scandales comme celui de l'Arc, il contrôle les appels aux fonds privés et leur utilisation. La concurrence, déjà citée, agit également sur la collecte. Environ 20 millions d'individus donnent chacun un peu plus de mille francs par an, partagés entre plusieurs associations. Le don moyen est en baisse ainsi que le nombre de donateurs, principalement recrutés parmi les cadres supérieurs, les retraités, les professions libérales, hommes et femmes.

Les agences de communication et de marketing ont besoin de connaître les motivations du don. Sociologues et psychologues mènent des études sur ce sujet, et distinguent trois catégories. Le don égoïste est motivé par l'intérêt, par exemple, de celui qui donne pour la recherche contre le cancer en pensant qu'il pourrait plus tard bénéficier de ses avancées. Certains chercheurs pensent que le don altruiste, c'est-à-dire sans contrepartie, existe encore. Le don obligatoire, une sorte de contre-don, se répand de plus en plus ; il s'agit par exemple de courriers contenant des petits cadeaux qui forcent le don, cartes postales, timbres ou graines à planter.

Les techniques de collecte ont beaucoup évolué, les kermesses sont remplacées par le mailing, les appels téléphoniques, les annonces dans les médias. Des collaborations naissent entre associations et entreprises avec le sponsoring, le mécénat et les "produits-partage" : quand vous achetez un produit, une part de son prix est reversée à une association. Ce sont des techniques de commerce très pointues. Alors qu'auparavant elles faisaient tout avec des bénévoles, certaines associations créent un département marketing et communication, et presque toutes ont fait appel au moins une fois à une agence externe.

## La professionnalisation financière et comptable

En 1991, suite à des scandales importants, l'État prend des mesures assez drastiques pour contrôler les fonds recueillis. Il est par exemple obligatoire de déclarer préalablement à la préfecture une campagne d'appel à la générosité publique, et de produire un compte d'emploi des ressources et des sommes recueillies (frais de fonctionnement, publicité, marketing, actions sur le terrain) accessible à tout adhérent ou donateur. Cette législation est précise et contraignante.

Ces mêmes scandales ont suscité chez les donateurs des interrogations et des doutes. Ils exigent désormais une transparence de l'utilisation des fonds, obligeant les associations à se doter de structures comptables et financières aussi professionnelles que l'entreprise, voire plus. Et dans le même temps ils réclament une limitation des frais de fonctionnement.

Pour répondre à ces pressions, les associations ont besoin de compétences d'experts, ce qui provoque une véritable révolution : des salariés, cadres issus d'écoles de commerce, remplacent les militants. Des formations à la gestion d'associations, humanitaires ou non, sont créées ainsi que des troisièmes cycles à l'université.

### Vers une entreprise associative ?

La concurrence, les scandales, la pression de l'État et les difficultés à recruter de nouveaux donateurs ont provoqué un glissement du monde associatif vers une professionnalisation réelle, à des degrés divers au sein de l'humanitaire, selon l'impact de la base militante bénévole. Pourtant toutes ces associations ont été fondées sur le modèle de la loi 1901 et ont subi les mêmes facteurs de contingence et les mêmes pressions.

Le cycle de vie des associations est classique. Une petite base se crée, récolte des fonds, agit et se fait connaître ; des militants la rejoignent et elle s'agrandit jusqu'à atteindre un seuil critique de croissance. Alors se pose la question de l'évolution de son organisation, surtout pour les associations nées avant 1980 car celles qui sont nées après ont souvent débuté avec une structure professionnelle. La culture joue un rôle fondamental dans ce passage. Deux associations illustrent les attitudes extrêmes : Terre des hommes France, où les militants ont énormément freiné la professionnalisation, et Action contre la faim, où la professionnalisation a atténué la culture d'origine.

#### *Terre des hommes France*

Terre des hommes France, créée en 1961 par Édmond Kaiser, défend les droits économiques, sociaux et culturels des pays en voie de développement. Cette association comprenait très peu de salariés au siège et beaucoup de comités dispersés en France pour les collectes de fonds. Elle a connu une grave crise structurelle en 1995, mais sa base de militants, très attachée aux valeurs initiales de l'association, a refusé une autre organisation. Aujourd'hui Terre des hommes France a dépassé cette crise, le budget est constant et au siège travaillent moins de dix salariés pour six cents bénévoles sur toute la France ; il n'y a pas de service communication ou marketing. L'association mène ses projets à un rythme modeste. Par contre elle a gardé sa culture d'origine puisque les militants dirigent toujours l'association.

#### *Action contre la faim*

À l'opposé se trouve Action contre la faim, créée en 1979 par des intellectuels français, notamment Françoise Giroud. Sa mission, internationale, est d'intervenir dans des situations d'urgence. Sa première crise en 1986 a, selon les termes du président, provoqué une nécessaire mutation de son organisation, acceptée par les militants. L'association a recruté des salariés, le siège s'est structuré à la manière d'une entreprise, avec une hiérarchie très forte, et au fil du temps les comités locaux ont disparu. Quelques bénévoles viennent encore aider au siège, mais ce sont des salariés qui dirigent l'association. Action contre la faim a vu ses

budgets exploser et recrute maintenant exclusivement des personnes d'HEC et de l'ESSEC pour la communication et le marketing.

### **Répercussions de la professionnalisation**

L'association, par sa professionnalisation, a acquis une légitimité et un savoir-faire importants, auxquels l'État fait appel de plus en plus souvent pour détecter et prendre en charge dans l'urgence de nouvelles exclusions. Une association comme Médecins sans frontières peut mobiliser en vingt-quatre heures un cargo avec des moyens matériels, humains et financiers pour partir sur une situation d'urgence, ce que l'État ferait en plusieurs semaines. Les associations sont également jugées indispensables dans leur action de proximité, dans les domaines où le contact avec les personnes marginalisées est primordial. Elles représentent un vivier de réflexions pour la progression sociale en France et dans l'international. Elles sont appréciées pour leur rapidité, leur indépendance et leur rôle d'alerte auprès des citoyens, d'éducation et de formation.

Mais la professionnalisation s'accompagne d'une gestion délicate entre salariés et bénévoles, ces derniers craignant de se voir privés du pouvoir décisionnaire. Présents depuis très longtemps, ils portent la culture et l'histoire associatives, et il leur est difficile de voir des salariés sans passé militant tout bouleverser. La mauvaise perception du changement est accrue par l'aspect affectif très présent dans le monde associatif. Certains se demandent si une association sans bénévoles est encore une association.

La professionnalisation a également fait émerger une polémique autour des frais de fonctionnement, relancée en 2002 par la présidente démissionnaire d'Action contre la faim. Elle a rédigé des articles assez virulents, affirmant que l'association avait perdu son âme et sa culture d'origine à cause de la professionnalisation, que maintenant on ne réfléchissait plus qu'en termes de business. C'est toute l'ambiguïté soulignée par un dirigeant associatif : « *on nous voudrait plus professionnels, avec des structures plus complexes, et en même temps que nous dépensions moins d'argent en fonctionnement* ». Le donateur n'accepte pas que 20 % de son don soit attribué au fonctionnement et au salaire des personnes au siège. Autrement dit cette évolution ne devrait pas coûter au donateur puisque ce n'est pas la mission propre de l'association.

Enfin les militants observent un affaiblissement, une démission de l'esprit fondateur de l'association, devenue plus lourde et difficile à gérer, où les valeurs sont moins partagées, au profit de la rentabilité. Pour une association fondée sur des idéaux puissants très éloignés du mercantilisme, la recherche de fonds pourrait mettre en péril son identité.

### **Conclusion : des arbitrages difficiles**

L'introduction de l'esprit d'entreprise dans l'associatif entraîne quelques paradoxes et des arbitrages relativement difficiles. Doit-on adapter la communication à ce que souhaite entendre le donateur ? que reste-t-il du message propre de l'association ? comment peut-elle conserver son intégrité, son éthique ? l'association et ses missions peuvent-elle être conditionnées par le marché ou les médias ? À ces questions importantes, elle répond en fonction de sa culture propre, son histoire, sa motivation. Pierre Gaborit, qui a travaillé sur la communication associative, repère deux échecs possibles : « *soit glisser dans un modèle syndical et ensuite politique, soit vers un modèle managérial, moderniste et entrepreneurial.* » Mais il précise que le monde associatif joue un rôle particulier qui le rend indispensable dans la vie de la cité.

# DÉBAT

## Argent et pouvoir

**Un intervenant :** *Divers exemples nous ont fait comprendre que ceux qui apportent l'argent peuvent avoir des velléités de pouvoir. François Rousseau prépare une thèse sur militer et gérer et analyse l'exemple de la fédération Léo Lagrange. C'est un mouvement d'éducation populaire qui réoriente son management pour s'adapter aux textes comme la loi Sapin, évolution qui a suscité des conflits considérables. Cette violence extraordinaire me fait penser à ce que disait l'anthropologue Mary Douglas sur le pur et l'impur : ce sont des transgressions qu'on a du mal à assumer. Après tout, s'il y a un département efficace qui rapporte de l'argent et ne se mêle pas de la direction, alors il n'y a plus d'impureté. En quoi cela gêne-t-il ceux qui sont dans l'action ? Connaissez-vous des associations qui savent cloisonner ?*

**Int. :** *Mais il faut faire attention, l'idéologie de l'association est fondamentale. ATD Quart Monde a une mission parmi les plus pauvres ; elle est constituée de salariés engagés qui vivent avec un revenu très faible, bien qu'ils aient des familles et des métiers. Les bénévoles doivent rendre le plus efficace possible le travail de ceux que nous appelons les volontaires.*

**Int. :** *À Reporters sans frontières (RSF), nous défendons la liberté de la presse partout dans le monde où elle est menacée, nous aidons des journalistes emprisonnés, nous sommes allés en Chine, en Côte d'Ivoire, en Irak par exemple cette année. Nos frais de fonctionnement sont importants puisque notre travail est d'informer et mobiliser les médias internationaux, pour faire réagir les gouvernements. Je ne vois pas en quoi la collecte de fonds est un problème. Chez nous, des chercheurs travaillent sur la liberté de la presse et un pôle communication, marketing et finances s'occupe de la recherche de fonds, les deux départements sont bien séparés. Cette opposition entre association et professionnalisme me gêne.*

### Inventer un marketing humanitaire

**Int. :** *Vous avez raison, il faut dépasser cette opposition. Je me demande si le problème n'est pas au cœur même du marketing. Les associations se trompent en copiant les règles de la grande consommation. Ne doivent-elles pas créer des techniques répondant à leurs valeurs ? faire appel aux motivations à donner ? Le public donne moins aujourd'hui parce qu'il est agacé par leurs pratiques agressives. Je pense qu'il y a un marketing humanitaire à réinventer.*

**Laura Haddad :** *Je vous ai donné la définition du marketing associatif. L'application non réfléchie de ces techniques a provoqué une dérive. Il faut créer ce qu'on appelle une valeur de lien avec le donateur, que celui-ci devienne un "don-acteur" et participe d'une façon ou d'une autre. Cette démarche existe aux États-Unis. Des associations proposent le choix entre une lettre mensuelle ou des rapports ; le donateur devient plus réceptif à ce qu'il reçoit et une autre relation s'instaure. Médecins du monde a créé un comité de donateurs et envoie certains sur le terrain, qui rendent compte de l'activité de l'association, donnent leur avis et sont plus impliqués qu'en signant un chèque. Il faut rapprocher le marketing de la culture d'origine de l'association.*

**Int. :** *Plutôt que vendre la photo d'un enfant qui pleure, ne serait-il pas plus rentable, pour parler en termes de marketing, de présenter la vérité aux donateurs privés comme aux bailleurs de fonds, et de leur fournir une information précise sur les actions de l'association ? Quand vous présentez un projet à la banque mondiale ou à la communauté européenne, il faut un dossier d'expertise qui tient la route sinon ça ne marche pas.*

**Int. :** *RSF a décidé d'éditer un album de photographies. Des études ont montré que les gens l'achètent non pour RSF mais parce que c'est un bel ouvrage ; ils achètent cent photos d'Helmut Newton ou d'un grand photographe pour huit euros, pour rien. Tout revient à RSF*

*parce qu'on a négocié la gratuité sur toute la chaîne jusqu'à la distribution. C'est un don déguisé, qui constitue 60 % de notre budget.*

**L. H. :** Vous dites que les gens achètent l'album non pas parce que c'est RSF mais parce que c'est un beau produit ; je pense que c'est grave. C'est une logique mercantile.

**Int. :** *L'objectif est de réunir les fonds nécessaires à notre mission. Nous pouvons proposer un bel album au consommateur grâce aux images que nous offrent de grands photographes. À l'intérieur une vingtaine de pages présentent l'action de RSF. Si un jour le donateur est fatigué de soutenir RSF, cela ne l'empêchera pas d'acheter le produit pour lui-même. Dans dix ans cet album se vendra encore, alors que la générosité des gens s'épuise.*

**Int. :** *Hier j'ai fait intervenir Act'up Paris ; concernant leur financement, leur discours est exactement le vôtre. Puisque le public ignore qui est Act'up alors qu'ils ont besoin d'argent, ils considèrent qu'il n'est pas grave de vendre des t-shirts avec le logo Bouygues. De même ils acceptent l'argent des laboratoires même s'ils engagent une action contre eux le lendemain ; on arrive à des paradoxes.*

### **Démission de l'État ?**

**Int. :** *Dire que l'essence des associations est le bénévolat et qu'on pollue ce monde pur avec l'argent et la professionnalisation est une réaction plutôt morale. Pour moi le vrai problème est la prise en charge par le monde associatif de la sphère de l'État. Pourquoi le Téléthon ? pour combler les crédits qui manquent à la recherche médicale. Pourquoi Reporters sans frontières ? pour combler l'absence de diplomatie rigoureuse des soi-disant démocraties promouvant les droits de l'homme. L'État ne devrait-il pas clarifier ses positions et réinvestir ? Ou bien ne parlons plus d'associations, mais d'entreprises citoyennes qui réoccupent le domaine du service public. À mon avis voilà le vrai débat, et non l'immoralité du mélange des genres.*

**L. H. :** Bien sûr le débat doit être élevé à ce niveau, mais la question est assez complexe. C'est effectivement à l'État de reprendre certaines tâches qu'il a abandonnées aux associations.

**Int. :** *Plus ou moins. Si on considère l'histoire de l'AFM (Association française contre les myopathies), telle qu'elle a été rapportée par Michel Callon et Vololona Rabeharisoa de l'École des Mines<sup>1</sup>, il s'agissait au départ de parents dont les enfants étaient abandonnés de tous, dont les médecins disaient qu'il ne fallait pas s'attacher à eux, considérant qu'on ne pouvait rien faire, et l'État suivait leur avis. Les associations naissent souvent dans des interstices, des failles de la société. Après, l'État pourrait les reprendre plus vite à son compte, c'est vrai.*

**Int. :** *Mais il n'a pas la même indépendance qu'une association ; RSF peut faire des déclarations que l'État ne peut se permettre.*

**Int. :** *Action contre la faim est souvent la seule diplomate possible sur place, la seule autorisée. Et ce qui compte avant tout, c'est l'efficacité.*

### **Bénévoles et professionnels**

**Int. :** *Peut-on évaluer sérieusement le coût de la professionnalisation par rapport au bénévolat ? On sait que pendant la guerre de Yougoslavie il y a eu des abus extraordinaires, et des professionnels ont reconnu que l'efficacité finale des dons était de l'ordre de 20 % ; c'est un problème.*

---

<sup>1</sup> Les Annales de l'École de Paris du management, volume VI.

**L. H. :** Il est très difficile d'évaluer l'efficacité sur le terrain, mais on se rend compte que les associations qui ont pris une tournure professionnelle ont vu leurs budgets exploser.

**Int. :** *Dans cette évaluation, il faut aussi savoir que les bénévoles investissent souvent dans l'association beaucoup plus de temps que les 35 heures des professionnels.*

**Int. :** *D'un autre côté, faire travailler un bénévole n'est pas facile, il croit souvent qu'il peut faire ce qu'il veut puisqu'il n'est pas payé. Il me semble qu'il y a un compromis possible entre professionnalisation et militants : parmi les retraités et les préretraités, il y a des gens d'un professionnalisme remarquable.*

**Int. :** *Je crois qu'entre un bénévole et un salarié la limite n'est pas toujours évidente, le salarié est presque bénévole tant il travaille et pour si peu d'argent.*

**Int. :** *On constate que travailler dans une association attire de jeunes diplômés, comme si c'était un emploi avec du sens en plus. Je suis parent d'un élève d'une école de commerce ; un certain nombre d'entre eux semblent rebutés par l'entreprise et la finance. Ceux qui entrent aujourd'hui dans les associations, y compris au marketing, ne sont-ils pas plus perméables à leurs valeurs, ne viennent-ils pas y chercher du sens ?*

**L. H. :** C'est vrai, certains étudiants, qui peuvent avoir une culture militante, sont prêts à accepter une baisse de salaire tout en ayant le même type de travail que dans le privé, mais ils sont une minorité. En fait les associations peinent à recruter. De plus les entreprises dévalorisent encore ce type d'expérience, et il est ensuite difficile d'intégrer le privé.

### **Le mécénat**

**Int. :** *Je m'occupe de l'action citoyenne chez Deloitte. On a évoqué l'État et les donateurs, mais on oublie le soutien des entreprises. Aujourd'hui ce sont des puissances financières ; on peut le regretter mais c'est un fait. Certaines intègrent le développement durable et ses règles ; et la majorité des donateurs sont des salariés d'entreprises. Au-delà de ces faits, vous préconisez un nouveau marketing ; qu'en est-il du mécénat ? Le renforcement des relations entre les associations et les entreprises n'est-il pas une voie à développer ? Je crois que c'est une tendance inévitable pour de multiples raisons, les contraintes déjà évoquées, le sentiment d'appartenance et de fierté pour les salariés, les enjeux d'image pour l'entreprise. Quelle est votre expérience sur ce sujet ?*

**L. H. :** Ce phénomène prend de l'ampleur avec les notions de développement durable et d'entreprise citoyenne, qui se tourne vers le mouvement humanitaire et social, porteur d'une certaine éthique. Il y aura toujours des associations qui refuseront catégoriquement tout contact, partant du principe que les logiques commerciale et associative sont incompatibles. Mais peu à peu certaines envisagent des partenariats sous forme de produit-partage, de mécénat ou d'un autre type d'action, des prêts de bénévoles, de salariés. C'est long à mettre en place, beaucoup ont peur de l'impact sur les donateurs et les militants. Elles choisissent avec soin les entreprises partenaires, qui doivent être éthiquement correctes et avoir des connexions particulières avec l'association, ses actions ou ses fondateurs. Ce n'est pas si facile. Pour les produits-partage, beaucoup veillent à ce que leur mission soit en rapport avec l'activité de l'entreprise afin de créer une synergie. Pour toutes ces raisons cette évolution prend du temps.

**Int. :** *On peut parler d'intérêt réciproque. Certaines sociétés agissent pour racheter leur image. Il n'est pas exclu que Jean-Marie Messier pensait apurer un peu le passé en créant la fondation Vivendi, même si celle-ci a mené des actions d'un intérêt reconnu. De même Lafarge, qui a des problèmes liés à l'environnement, met en place un partenariat avec WWF. Ce dernier est intéressé parce qu'il sait que, si un jour il dit « on arrête » en expliquant pourquoi à la presse, cette décision aurait un tel impact que c'est un moyen de pression considérable. C'est un jeu subtil.*

**Int. :** *Je fais des recherches, comme présidente d'association, sur le mécénat et les fondations d'entreprises. La plupart du temps elles n'ont, selon moi, de fondation que le nom. Dans de nombreuses sociétés importantes, le mécénat n'est pris en charge que ponctuellement par une personne du service communication. À l'opposé, j'ai rencontré le président de la Maison des maladies orphelines ; un responsable comme lui est complètement concerné et a une démarche totalement différente.*

**Int. :** *Ne croyez-vous pas qu'au fond l'enjeu est de faire de ces logiques différentes par essence, des logiques complémentaires ?*

**Int. :** *Je ne crois pas qu'elles soient complémentaires. Par contre il se produit parfois une rencontre entre une entreprise et une association, avec les dirigeants ou l'équipe marketing. Pour nous il y a eu notamment une rencontre avec Hewlett Packard, qui nous a permis de réaliser notre dernier album et était présent lors de notre opération au centre culturel canadien. Vous dites qu'une association, avant de s'allier à une entreprise, vérifie son éthique. Je m'occupe de la gestion financière de RSF et je vous assure qu'une association est d'une grande fragilité. Nous publions un rapport annuel qui présente tous les journalistes qui ont risqué leur vie pour la liberté de la presse, c'est très important pour eux. Il y a deux ans, les entreprises de presse étaient dans une situation catastrophique et personne n'a pu financer cet ouvrage, qui coûte très cher et est distribué dans le monde entier. On a rencontré Vivendi Universal et une personne de la communication a été concernée par notre message. C'était aussi très populaire chez les salariés. Ils ont tout payé et ont simplement demandé qu'on insère leur logo. On accepte ou on ne sort pas de rapport ? La question se pose en ces termes.*

### **Des entreprises responsables**

**Int. :** *Malgré toutes les contraintes de nature morale ou matérielle, de temps de décision, etc., la relation ONG-entreprise va prendre de l'ampleur, c'est irréversible. Oui, il y a des intérêts derrière tout ça, on ne peut pas demander à une entreprise d'être altruiste, mais d'être efficace et respecter certaines valeurs fondamentales. Aujourd'hui, en particulier dans les démocraties libérales, la puissance réside dans l'économie et la finance. Certaines entreprises prennent conscience de leur responsabilité sur l'environnement et sur l'ensemble de leur chaîne d'achat. Elles vont s'investir d'une manière ou d'une autre en fonction de leur intérêt ou des convictions de leurs dirigeants à titre personnel. Le monde associatif est puissant tout en étant fragile, il est certainement possible de se parler et de travailler ensemble.*

**Int. :** *Même si c'est encore marginal à l'échelle de la finance mondiale, il faut aussi noter l'existence de l'investissement socialement responsable et des fonds éthiques. Un des grands problèmes auxquels on se heurte dans le monde de l'entreprise est cette rentabilité des capitaux qui met une pression terrible. Si l'ensemble de la chaîne se remet en cause et décide de réduire cette avidité, l'entreprise pourra s'impliquer dans des actions solidaires. Aujourd'hui le gouvernement a renforcé par certaines mesures le crédit d'impôt recherche. Ne pourrait-on octroyer aux entreprises, selon le même principe, la possibilité de déduire des impôts le temps que consacraient certains salariés au travail bénévole pour des associations humanitaires ?*

**Int. :** *C'est un peu le congé solidaire. Quand un dirigeant décide d'investir dans un secteur, ce choix peut être guidé ou non par un lien direct avec l'objet social de l'entreprise. La société dispose aussi de compétences, financières, commerciales ou autres, qu'elle peut mettre à disposition des associations. Celles qui font appel au congé solidaire proposent des projets dans des domaines très variés.*

**Int. :** *J'ai travaillé pendant trois ans, en congé solidaire, sur les questions de responsabilité sociale de l'entreprise. Il n'est pas facile de répertorier les relations avec les associations, car beaucoup de sociétés s'y engagent dans le secret. On peut citer aujourd'hui Carrefour, qui a attendu cinq ans avant de parler de son partenariat avec la Fédération internationale*

*des droits de l'homme. Ce type d'accord constitue un début de réponse à la pression de certains investisseurs, de médias, de l'opinion publique, une reconnaissance de sa responsabilité vis-à-vis de la société. Lafarge a des cimenteries en Afrique sub-saharienne, où les salariés sont séropositifs. Elle s'appuie sur Care, ONG expérimentée de lutte contre la pauvreté, qui sait aider à établir des relations de confiance avec les salariés et leurs familles. Lafarge finance une expertise et il s'agit d'un partenariat professionnel.*

### **Regard de l'autre côté de l'Atlantique**

**Int. :** *Les entreprises françaises pourraient s'inspirer non seulement des conceptions de management des entreprises américaines mais aussi de leur implication dans la vie sociale. Aux États-Unis, l'État est suspect et les entreprises ont une forte tradition de partenariat avec les ONG, les "communities". Un patron riche qui ne donne pas est très mal vu ; la pression sociale est considérable. En France c'est l'État Providence ; les entreprises américaines installées ici l'ont vite compris et ne s'investissent pas. Il faut aussi rappeler que la législation française est différente et qu'après certains scandales le soutien des associations était presque considéré comme un abus de bien social ; les entreprises avaient peur.*

**L. H. :** *Les problèmes que nous avons évoqués sont effectivement franco-français. Aux États-Unis la logique de la communication et du marketing est intégrée dès le départ, sans questionnement moral.*

**Int. :** *Je crois aussi qu'aux États-Unis, pays de pionniers, le rôle de l'État est moindre. Des études ont montré qu'il y a environ douze mille fondations d'entreprises aux États-Unis, trois mille en Grande Bretagne, en Allemagne, et seulement cinquante en France. C'est également une question de mentalité ; il m'a semblé, à travers mon étude sur les fondations, qu'il y a ici des clivages entre l'entreprise et le reste de la société.*

**Int. :** *J'aimerais corriger une erreur très fréquente en France. C'est inexact de dire que l'État est absent aux États-Unis, financièrement parlant, car il est présent différemment. Les entreprises américaines ne sont pas particulièrement généreuses, elles ont des avantages fiscaux considérables.*

### **Une question de projet**

**Int. :** *Ne peut-on pas dire que le marketing menace les associations quand leur âme est fragile ? À mon avis, si leur projet est fort, elles résistent à ces contradictions, et elles peuvent tenir les financeurs à l'écart du pouvoir.*

**Int. :** *RSF est dirigé par Robert Ménard. Depuis dix-huit ans, avec une vraie rigueur, il porte ce projet. C'est essentiel, car il faut toujours le défendre, garder la ligne, et avoir un certain charisme.*

Présentation de l'orateur :

Laura Haddad : professeur de marketing, responsable du département marketing de Reims Management School ; elle a soutenu sa thèse à Paris I : *Le marketing et la management des associations françaises de solidarité.*

Laura.haddad@reims-ms.fr

Diffusion juin 2004