

**LE MECENAT DE COMPETENCES,
UNE INNOVATION POUR L'ECONOMIE SOLIDAIRE EN EUROPE ?**

ANNE-LAURE GATIGNON-TURNAU
LIRHE, UNIVERSITE TOULOUSE I, FRANCE
anne-laure.gatignon@univ-tlse1.fr

RESUME

Le mécénat de compétences est une politique de Responsabilité Sociale en développement dans les pays européens. Il consiste à mettre à disposition d'associations ou d'ONG oeuvrant pour des causes d'intérêt général, les salariés et leurs compétences. Pour l'économie solidaire, cette pratique apporte en matière de gestion de ressources humaines à la fois des réponses innovantes à certains problèmes et de nouvelles difficultés à surmonter.

ABSTRACT

Corporate volunteerism program is a way of implementing CSR (Corporate social responsibility) in organization. It is actually in expansion in European countries. It consists in placing employees and their capabilities at the disposal to non-profit organization. Concerning non-profit sector, such program gives both innovative responses to human resource management issues and new challenges to manage.

INTRODUCTION

Le mécénat de compétences consiste pour l'entreprise à proposer à des associations et ONG un transfert gratuit de compétences en faveur d'un projet d'intérêt général, en mettant à disposition des salariés volontaires, pendant leur temps de travail (ou au moins partiellement, en temps partagé). Il n'existe pas de recensement chiffré précis du nombre d'entreprises françaises et européennes mettant en place un mécénat de compétences, ni du nombre de salariés participant à cette forme de démarche organisationnelle, mais son développement européen est très important même s'il reste limité, par comparaison avec la situation américaine où, selon une étude récente du Boston College¹, 84 % des entreprises ont un programme de mécénat de compétences ("*community volunteering*"). Il s'inscrit dans une nouvelle gamme plus large de pratiques de RSE², qui renouvelle le rôle de l'entreprise dans la société et en constitue sans doute un des modèles les plus originaux. La DIES le présente d'ailleurs comme une innovation pour l'économie solidaire, car il suppose à la fois de créer une relation de type partenariale entre l'entreprise et le monde associatif et de motiver les salariés à devenir bénévole. Etonnamment, la RSE et le mécénat de compétences semblent être l'affaire exclusive des entreprises et des chefs d'entreprise qui en discutent des bénéfices, partagent leurs expériences et se félicitent de leurs actions. Les associations et ONG semblent éloignées du débat, alors même qu'elles sont des parties prenantes centrales. Cet article propose de leur redonner une juste place et d'avancer les arguments qui permettent de justifier l'idée d'une réelle innovation pour elles.

Le mécénat de compétences est certes une conception issue du monde de l'entreprise, mais, comme nous tentons de le montrer dans une première partie, elle est principalement une innovation en matière de ressources humaines pour les associations ou les ONG qui en bénéficient. A partir d'une étude menée sur un mécénat de compétences opéré entre une multinationale automobile et une mission locale d'insertion des jeunes, nous tentons, dans une seconde partie, d'explorer les conséquences et les enjeux de cette innovation du point de vue de la mission locale et de les généraliser pour l'ensemble du milieu sans but lucratif.

¹ Etude menée en 2004 par « The center for corporate citizenship at Boston College » à partir des réponses de 135 professionnels dans des entreprises de secteur d'activité varié

² Responsabilité Sociale de l'Entreprise

1. LE MECENAT DE COMPETENCES, PRINCIPES ET DEVELOPPEMENT EN EUROPE

Le mécénat de compétences a fait l'objet d'une promotion récente auprès des entreprises, promotion orchestrée par un réseau européen de chefs d'entreprises et soutenue par la Commission Européenne. Après avoir rappelé ses principaux principes, nous montrerons que le mécénat de compétences s'inscrit dans une nouvelle vision de la place de l'entreprise dans la société, qui semble être largement partagée en Europe.

1.1. Qu'est-ce que le mécénat de compétences³ ?

En théorie⁴, le mécénat de compétences est encadré juridiquement. L'entreprise mécène met à disposition ses salariés, sous la forme :

- d'une prestation de services : l'entreprise s'engage à réaliser une tâche déterminée pour le compte de l'association bénéficiaire. Le personnel demeure sous la direction et le contrôle de l'employeur qui assure seul la maîtrise et le suivi de la tâche. L'entreprise assure le paiement du salaire et des charges afférentes. En outre, le prestataire doit répondre des responsabilités de l'entrepreneur vis-à-vis du bénéficiaire et souscrire une obligation de moyens et de résultat. Enfin, le personnel demeure inclus dans les effectifs pour le calcul des seuils définis par le droit social (représentants du personnel, comité d'entreprise...);
- ou d'un prêt de main d'œuvre : les salariés sont mis à disposition de l'association bénéficiaire qui se voit transférer la direction et le contrôle des salariés. L'employeur ne contracte alors aucune autre obligation vis-à-vis de l'association. L'opération porte exclusivement sur le travail d'autrui et ce prêt revêt un caractère non lucratif, les opérations de mise à disposition de personnel à caractère lucratif n'étant autorisées que pour les entreprises de travail intérimaire. L'entreprise demeure l'employeur du personnel prêté au regard de ses obligations juridiques et sociales. L'association bénéficiaire est quant à elle uniquement responsable de l'exécution du travail. Les employeurs sont tenus de déclarer le prêt de main d'œuvre à la Caisse Nationale d'Assurance Maladie s'il est de nature à aggraver les risques encourus par les salariés.

³ Le nom anglo saxon est le « secondment »

⁴ En 2001, l'Admical, club d'entreprises chargé de promouvoir le mécénat d'entreprise en France, publiait en collaboration avec la DIES (Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale) les Actes d'une conférence présentant les principes et les avantages du mécénat de compétences. Ces Actes retravaillent les différentes interventions des cadres dirigeants et tentent également de donner du sens à cette pratique. On peut ainsi lire en introduction du document: "Le mécénat de compétence est un concept récent. A la croisée d'une logique de mécénat et de celle de gestion des ressources humaines, de communication externe et d'implication du personnel, il est pour l'entreprise et pour les associations une forme innovante et pertinente de mécénat et d'enrichissement mutuel".

Dans cette version encadrée et étroite du mécénat de compétences, la participation du salarié à une association est théoriquement une activité qui se réalise au moins en partie dans le cadre de leur temps de travail (« temps de l'engagement civil et social »).

Cependant, en pratique, nous avons pu observer que, par extension, le terme de mécénat de compétences était utilisé par les managers pour parler de tous les programmes de bénévolat où le salarié utilise ses compétences professionnelles dans le cadre de son activité bénévole, que cette activité soit menée ou non sur son temps de travail. Dans cette version large et moins encadrée, mais bien plus représentative de la réalité de la pratique, le mécénat de compétences se définit comme « un soutien formel de l'entreprise aux salariés et à leur famille qui souhaitent donner de leur temps de manière bénévole au service de la communauté » (WILD, 1993).

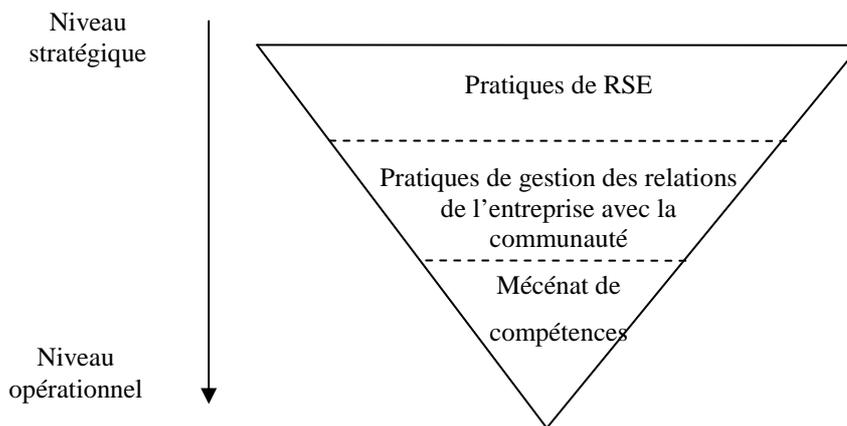
L'originalité du mécénat de compétences par rapport à d'autres formes de mécénat plus classiques réside dans le fait que le don réalisé par l'entreprise mécène n'est pas d'ordre financier mais humain. Ainsi, du point de vue des associations ou ONG bénéficiaires, c'est une innovation en matière de gestion de ressources humaines, parce qu'elles délèguent à l'entreprise le recrutement de bénévoles en fonction des compétences qu'elle souhaite acquérir. L'autre spécificité réside dans le mode de management particulier de la relation entre l'entreprise et le monde associatif et solidaire. Les salariés deviennent un protagoniste central, dans une relation triangulaire entre l'entreprise, ses salariés et des associations ou ONG. Dans certains cas, notamment lorsque cette pratique se résout par la création d'une association interne de salariés ou bien dans le cadre d'un congé de solidarité⁵, les salariés prennent en charge la gestion de cette relation. Ils deviennent en quelque sorte le garant d'un comportement acceptable de la part des deux parties. Du point de vue de l'association, le salarié est donc non seulement un bénévole, mais également un représentant de l'entreprise, susceptible d'affecter ses relations avec un apporteur de ressources important.

⁵ Il est institué par la loi du 4 février 1995. Sous réserve de justifier d'une ancienneté d'au moins douze mois dans l'entreprise, un salarié a droit à un congé de solidarité permettant de participer à une mission hors de France pour le compte d'une association à objet humanitaire. Ce congé ne peut excéder 6 mois. Le salarié prévient son employeur un mois avant la date de son départ, de la durée de son congé et de l'association qu'il souhaite aider. L'employeur peut refuser le congé s'il estime que celui-ci aura des conséquences préjudiciables pour la bonne marche de l'entreprise. La durée du congé ne peut être imputée sur le congé annuel. Il s'agit d'une période de travail effectif qui entre en compte dans la détermination des avantages légaux et conventionnels d'ancienneté. A l'issue de sa mission, le salarié remettra à son employeur une attestation fournie par l'association bénéficiaire qui justifiera du bon accomplissement de sa mission. Il doit pouvoir retrouver son ancien poste ou un poste équivalent avec une rémunération équivalente.

1.2. La place du mécénat de compétences dans la RSE en Europe

La filiation du mécénat de compétences au concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est directe. C'est une pratique particulière de gestion des relations de l'entreprise avec la société civile ou la communauté (ou mécénat), qui est elle-même une forme d'expression d'une politique générale de RSE. Les termes « responsabilité sociale des entreprises » proviennent de la Commission Européenne. Dans l'acceptation européenne, le terme « sociale » est traduit de l'anglais et doit, en français, plutôt être rapproché du terme « sociétale ». En effet, selon la Commission, le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. La RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Figure 1 : le mécénat de compétences, une pratique de RSE



Le mécénat peut être présenté comme l'expression du volet sociétal de la RSE (Decock Good, 2001) car il instaure un dialogue de l'entreprise avec sa communauté locale⁶ et augmente ainsi sa performance sociale en essayant de satisfaire les attentes d'une de ses principales parties prenantes. Le mécénat de compétences est un des moyens qu'a l'entreprise d'exercer ses responsabilités vis-à-vis de cette communauté locale.

⁶ Le terme de "*community*" revêt un sens et une réalité courante pour les anglo-saxons, cette notion est moins couramment utilisée et ne fait donc pas sens par elle-même en France et dans un contexte qui n'est pas nord américain. ALTMAN (2000) la définit « comme des groupes ou des individus ayant des intérêts mutuels avec la firme, situés dans l'environnement immédiat de ses implantations et ayant le pouvoir d'affecter négativement ses activités ». Cet auteur donne ainsi un sens géographique à la communauté, qui se rapproche donc de la notion de territoire

D'après les documents publiés par les institutions internationales⁷, on peut énumérer trois principaux domaines de responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la communauté :

- des responsabilités concernant le respect et la promotion des Droits de l'homme et notamment la non discrimination (promotion de la mixité et de l'égalité homme-femme, de la diversité et de l'intégration des handicapés) ;
- des responsabilités concernant l'emploi : la création de nouveaux emplois, la réinsertion professionnelle des jeunes, la lutte contre l'exclusion, développement du tissu économique local, politique de recrutement favorable à la main d'œuvre locale, l'aide à la formation et à l'éducation ;
- des responsabilités écologiques, par rapport à la protection de l'environnement naturel de la communauté et liées aux activités polluantes de l'entreprise.

L'entreprise est amenée à s'allier avec d'autres institutions de la société civile pour répondre à ces responsabilités partagées, notamment avec des institutions de l'économie solidaire. La fonction directement concernée dans l'entreprise est le mécénat⁸. Elle regroupe les activités lui permettant de gérer ses relations avec les institutions de la société civile porteuses d'une mission d'intérêt général, comme les associations et les ONG.

Le mécénat de compétences peut également être affilié à la RSE parce qu'il a été conçu par les mêmes acteurs de la société : la Commission Européenne et le réseau CSR Europe.

Concernant la RSE, la Commission Européenne en est un promoteur actif depuis la présidence de J. Delors entre 1985 et 1995. Elle s'est ensuite engagée à promouvoir la RSE lors du conseil européen de Lisbonne en 2000. A fait suite la publication du livre vert en juillet 2001 et l'établissement d'un forum plurilatéral européen qui s'est réuni entre octobre 2002 et juin 2004 pour analyser les freins et les moteurs du développement de la RSE en Europe.

Créé en 1996 et conçu par Jacques Delors⁹, le réseau CSR Europe regroupe 60 entreprises et 18 partenaires nationaux représentant 16 pays différents¹⁰. Il a pour objectif de coordonner au

⁷ Cf annexe 1

⁸ Nous pouvons rappeler l'origine étymologique du mot Mécénat. Le mot a été forgé à partir du nom d'un ministre de l'empereur Auguste, Maecenas, protecteur des écrivains, des artistes et des savants. En France, « mécène » est apparu vers 1520 (en pleine influence de la renaissance italienne), pour désigner un homme riche ou puissant qui aide et finance les savants ou les hommes de lettre.

⁹ président à l'époque de la Commission Européenne et fervent défenseur de la démocratie participative que la RSE favoriserait

niveau européen les efforts et les actions que ces partenaires mènent à un niveau national et de proposer un modèle d'entreprise européenne socialement responsable¹¹. Ce réseau est fondé sur des organismes patronaux, souvent préexistants et qui sont eux-mêmes des acteurs actifs de la promotion de la RSE dans leur pays respectif. Le plus dynamique et le plus influent est sans doute BITC¹², le partenaire britannique du réseau¹³, puisqu'il regroupe plus de 700 entreprises adhérentes, contre 120 pour l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS) son homologue français. BITC est également le partenaire le plus ancien, puisqu'il a été créé en 1982. Son président d'honneur est depuis 1985 le prince de Galles, qui a également créé IBLF (International Business Leadership Forum) qui agit à un niveau international pour encourager le développement des partenariats entre les gouvernements, les entreprises, les médias, les ONG ou associations pour répondre aux enjeux sociaux et économiques. Ces deux organismes sont patronaux. Le président actuel de BITC est le président du groupe multinational KPMG. Tous les membres du bureau et du comité stratégique sont des cadres dirigeants d'entreprise. Son fonctionnement est d'ailleurs essentiellement financé par la cotisation des entreprises adhérentes. L'équivalent français, l'IMS créé en 1986 par l'entrepreneur C. Bébéar¹⁴ qui en est encore actuellement le président, fonctionne d'une façon identique.

La promotion et la diffusion du mécénat de compétences en Europe sont soutenues par ces mêmes acteurs. Le programme européen « Engage » lancé en janvier 2004, a été initié par IBLF. Il a été soutenu financièrement, pour une durée d'un an, par la Commission Européenne et il a été animé et coordonné par BITC. Ce programme a été relayé par chaque partenaire du réseau CSR Europe dans chaque pays. Ainsi, durant l'année 2004, l'IMS a consacré à la promotion de cette pratique cinq réunions visant à échanger les expériences et les réflexions des managers ayant réalisé ou souhaitant mettre en place une pratique de

¹⁰ dont l'Angleterre, la France, l'Allemagne, la Suède, la Belgique, l'Espagne, la Tchéquie, l'Italie, l'Irlande, les Pays-bas.

¹¹ Sur le site CSR Europe, est proposé une « feuille de route européenne pour les entreprises

¹² Business In The Community

¹³ L'absence de chiffres et d'évaluation des pratiques de bénévolat en entreprises, ainsi que l'absence d'homogénéité des données rendent difficile la comparaison entre pays européens mais le montant total des contributions des entreprises britanniques à la communauté est estimé en 1995 à 366 millions de sterling, contre 1 million de France en 1991 pour les entreprises françaises

¹⁴ C. Bébéar est en France un des dirigeants les plus actifs par rapport à la RSE et au mécénat de compétences. Dès 1991, en tant que président du groupe Axa, il crée pour la première fois une association interne de salariés Axa Atout Cœur. Dès le milieu des années 90, cet entrepreneur très médiatique défend activement le principe d'une responsabilité de l'entreprise dans la cité et à ce titre, crée en 1986 la Fondation du Mécénat Humanitaire (aujourd'hui l'IMS). Il anime des groupes de réflexion sur ce thème, intervient dans les médias et finance également un forum puis, en 1987, un livre blanc consacré au mécénat humanitaire.

bénévolat en entreprise¹⁵. Un petit déjeuner débat a été organisé par l'IMS sur le thème "Associer les salariés au programme de mécénat de leur entreprise: évolution des pratiques et facteurs clés de succès". Un petit livret a été publié par l'Admical¹⁶, en 2004, sur les bonnes pratiques en la matière. Plus récemment, en septembre 2005, un colloque « Entreprises, salariés et associations pour un partenariat de compétences »¹⁷ en collaboration avec la DIES a été organisé au MEDEF.

Le développement actuel de la RSE et du mécénat de compétences se comprend actuellement à un niveau européen. Les instigateurs indirects de ce développement sont principalement des dirigeants européens d'entreprises multinationales, dont l'influence permet d'infléchir la politique de l'Union Européenne. Ils véhiculent l'idée d'une société harmonieuse et stable où seraient réconciliés les enjeux économiques et les enjeux sociaux et où l'économie marchande et l'économie solidaire ne sont pas substituables mais complémentaires. De leur point de vue et dans un intérêt bien compris, l'entreprise doit contribuer à la démocratie et à la stabilité sociale et politique afin d'asseoir la prospérité économique. Cette réflexion se situe dans un combat plus général pour la défense du capitalisme. Ce dernier serait en effet menacé par les comportements non éthiques des entreprises, qui susciteraient à terme des réactions de rejet de plus en plus vives de la part de la société civile. Ce discours, qui semble tout droit importé d'une vision anglo saxonne de la société, se concrétise aujourd'hui par la mise en œuvre de pratiques de RSE susceptible d'infléchir le modèle social européen actuel.

2. LES ENJEUX DU MECENAT DE COMPETENCES POUR L'ECONOMIE SOLIDAIRE

Entre décembre 2002 et juin 2004 et dans le cadre d'un travail de thèse (GATIGNON-TURNAU, 2005), nous avons étudié le mécénat de compétences du siège français d'une multinationale automobile. Dans le cadre de ce travail, nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les salariés participant à ce programme. Les éléments de discussion menés ci-dessous sont principalement issus de leur analyse. Ils nous ont notamment permis de comprendre en quoi le mécénat de compétence est innovant pour l'économie solidaire.

¹⁵ 16 entreprises se sont mobilisées : Air France, Areva, Axa, Axialim Crédit Immobilier France, CDC, Carrefour, Champion, Cora, Deloitte, Dreamteam System, Groupe Dassault, Groupe SFR-Cegetel, Schneider Electric, Walt Disney Company, TNT Express France, Vivendi Universals

¹⁶ Association pour le développement du mécénat industriel et commercial créée en 1979

¹⁷ Disponible sur le site Internet de l'IMS [http : www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)

2.1. Les enjeux de la gestion de ces nouveaux « salariés bénévoles »

Le mécénat de compétences est une innovation RH pour l'économie solidaire car il apporte une réponse nouvelle non seulement aux besoins de bénévoles des associations, mais également aux besoins de compétences. Cette pratique d'entreprise aide le secteur associatif en France et en Europe à relever deux de ses principaux défis actuels. D'une part, l'économie solidaire est confrontée à la difficulté de renouveler ses bénévoles pour animer le nombre sans cesse en augmentation d'associations en Europe¹⁸. D'autre part, elle est confrontée à une demande de plus grande professionnalisation afin d'augmenter l'efficacité de leurs interventions pour répondre les différentes causes qu'elle défend.

Les entretiens avec les salariés bénévoles ont permis de révéler qu'une grande majorité des salariés pensent qu'ils ne se seraient pas engagés dans une activité bénévole s'il n'y avait eu le cadre proposé par l'entreprise. En effet, une des principales barrières à l'engagement bénévole citée est le manque de temps, ce manque de temps est particulièrement vrai pour un salarié dont les horaires professionnels et les responsabilités familiales peuvent être rapidement incompatibles avec une activité bénévole. Or les salariés cherchent à préserver leur équilibre de vie. L'individu décide de s'engager dans une activité bénévole, en fonction de son anticipation du conflit ou de la surcharge de travail (LOUBES, 1997) que cet engagement va générer.

Le mécénat de compétences semble permettre de lever cette barrière d'accès au bénévolat par les différents dispositifs facilitateurs qu'il propose aux salariés :

- l'existence d'une salariée dont la mission consiste à sélectionner les associations partenaires et à ajuster les missions bénévoles à leur disponibilité professionnelle, ce qui diminue à la fois le temps de recherche et le temps d'organisation de l'activité bénévole ;
- l'ajustement de la mission à leurs compétences professionnelles, ce qui réduit le temps de préparation ;
- l'organisation de certaines activités bénévoles dans le lieu spatial de l'entreprise, ce qui enlève le temps de déplacement associé généralement à une activité hors travail ;

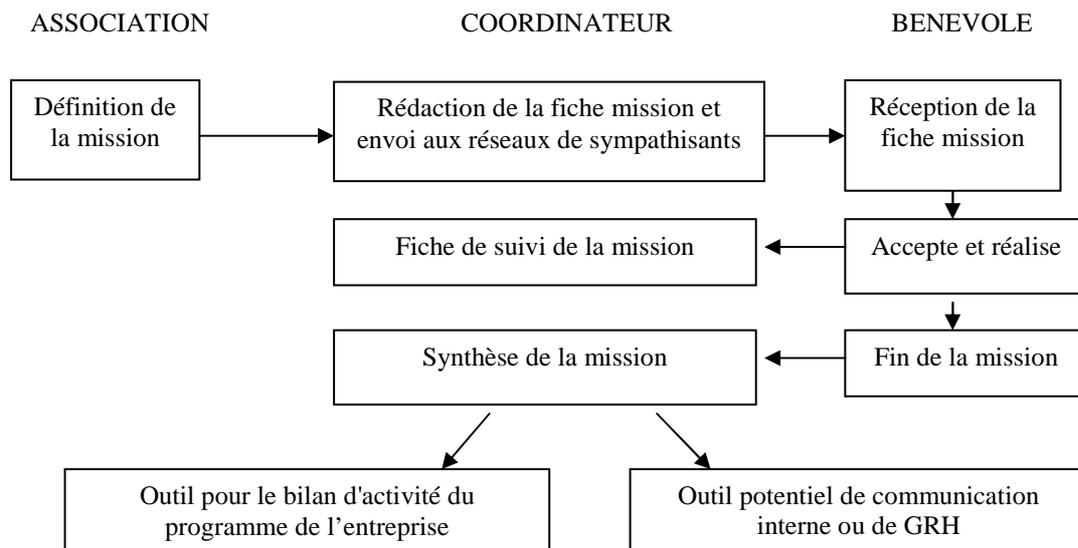
¹⁸ Plus d'un million ont déjà été recensés par la Commission Européenne en 1995 et actuellement en France, il se crée plus de 60000 associations nouvelles chaque année. Ces créations ont plus que triplé depuis 1970 cf http://www.fdf.org/download/1999_sbutluc.pdf pour accéder à l'étude de E. Archambault sur le secteur sans but lucratif en France

- la possibilité d'effectuer l'activité sur leur temps de travail et de dégager une heure ou une demi journée pour mener cette activité, ce qui permet une plus grande flexibilité d'organisation et la possibilité d'accéder à une plus large palette d'activités.

Ainsi, le mécénat de compétences attire des salariés, qui jusque là n'avaient pas pu mettre en acte leur envie de bénévolat et offre un nouveau vivier de bénévoles aux associations et ONG.

Au-delà de ce premier enjeu pour les associations, le mécénat de compétences offre des outils de gestion qui facilite l'identification des compétences dont elles peuvent avoir besoin et favorisent ainsi leur professionnalisation. Dans le cas que nous avons étudié, l'entreprise a mis en place un réseau informatisé de compétences qui fonctionne comme décrit dans la figure suivante :

Figure 2 : le fonctionnement du réseau de compétences



Le réseau de compétences nécessite d'abord de répertorier les différentes compétences des salariés de l'entreprise et souhaitant participer au programme. Pour cela, un questionnaire de compétences est envoyé à chaque salarié. A partir des réponses, on constitue une base de données regroupant les compétences des différents salariés ayant répondu positivement. Pour animer ce réseau de compétences, un coordinateur est chargé de faire le lien entre la demande des associations et l'offre de compétences de l'entreprise. Ainsi, par ce système, l'association a accès à des compétences techniques qu'elle ne possède pas et délègue à l'entreprise la responsabilité de gérer ces compétences.

A ces deux bénéfices, répondent cependant des nouveaux défis à relever de la part des associations et ONG bénéficiaires face à la mise en place du mécénat de compétences. Trois principaux peuvent être cités.

Tout d'abord, l'association doit être capable de proposer des activités bénévoles dont le format correspond aux contraintes professionnelles des salariés et à un choix effectué au niveau de l'entreprise et généralement sans concertation avec l'association. Dans cette configuration, le fonctionnement de l'association doit s'adapter aux nouvelles exigences imposées par le propre fonctionnement de l'entreprise et doit être compatible avec des formats diversifiés d'activité bénévole, d'un détachement du salarié pendant une longue durée, d'une intervention ponctuelle d'une demi journée ou d'une intervention récurrente toutes les semaines.

Ensuite, le bon fonctionnement du réseau de compétences suppose de la part des associations une bonne identification de leurs besoins et une définition claire des missions qu'elle souhaite proposer aux salariés de l'entreprise. Or actuellement, la gestion des compétences n'est pas encore très développée dans le secteur à but lucratif. Cependant, la récente VAE¹⁹ des expériences bénévoles semble pouvoir renverser rapidement cette situation.

Enfin, le mécénat de compétences introduit un degré de complexité supplémentaire à la gestion des ressources humaines pour les associations. En effet, à l'actuelle difficile cohabitation entre les salariés et les bénévoles, se superpose l'introduction de ces nouveaux bénévoles salariés, rémunérés par leur entreprise. Le statut de ces derniers est susceptible de créer de nouvelles tensions et un sentiment d'injustice par la disparité des situations salariales et sociales qu'il crée entre les membres d'une même association.

2.2. Mais où est le partenariat gagnant-gagnant entre les associations et l'entreprise ?

Le partenariat consiste généralement en un échange de ressources qui satisfait deux parties. Le mécénat de compétences est présenté comme un dispositif gagnant gagnant pour les entreprises et les associations.

Du point de vue des entreprises, le mécénat est traditionnellement associé à des bénéfices en terme d'image et intégré au sein des politiques de communication interne et externe. A la lecture des différentes interventions des cadres dirigeants auxquelles nous avons pu assister,

¹⁹ Validation des acquis de l'expérience

l'intervention des salariés dans la relation semble imposer aux entreprises de modifier les termes du partenariat.

En effet, les salariés étant très attachés à la nature désintéressée de leur démarche bénévole, ils prêtent une attention toute particulière à ce que l'entreprise ne récupère pas à son profit leur engagement. Cette exigence prouve que le salarié porte une « casquette » différente lorsqu'il devient bénévole et qu'au sein du partenariat, il a tendance à représenter l'intérêt de l'association et de la cause solidaire qu'elle défend plutôt que celui de l'entreprise. Il donne la priorité aux objectifs sociétaux et impose à l'entreprise cette priorité. Dès lors, la participation des salariés constitue une forme de garantie à un comportement éthique de la part de l'entreprise. En effet, les salariés exercent une forme de contrôle sur la façon dont l'entreprise mène ce projet. Le poids de ce contrôle est d'autant plus fort que la menace de sanctions de la part des salariés est forte et crédible. Elle consiste à un désengagement ou à un refus d'engagement. Or, la réussite du mécénat de compétences est totalement dépendante de cet engagement. Le contrôle exercé par les salariés sur le comportement de l'entreprise semble plus fort que ne le serait celui d'une association ou d'une ONG partenaire. En effet, les salariés exigent de l'entreprise les mêmes comportements qu'ils s'imposent à eux-mêmes. Ces exigences sont généralement plus fortes que celles que les associations et les ONG auraient envers l'entreprise. Ces dernières années, les ONG ont été confrontées au désengagement de l'Etat et à la nécessité de rechercher des fonds privés. Elles sont généralement plus dépendantes des aides financières des entreprises et donc moins « regardantes » sur les raisons pour lesquelles les entreprises les soutiennent. Par exemple, elles acceptent facilement que l'entreprise récupère l'image de l'association pour son image externe. Lorsque les salariés sont impliqués, le cas que nous avons étudié montre que l'entreprise est amenée à renoncer à cette récupération. Les salariés sont les défenseurs d'une vision très idéaliste et désintéressée de la cause sociale et humanitaire auprès de l'entreprise.

Dès lors, où se trouve l'intérêt du mécénat de compétences pour l'entreprise ?

A la lecture des différentes interventions de cadres dirigeants auxquelles nous avons pu assister, le mécénat de compétences se distingue des autres pratiques de mécénat par les bénéfices RH systématiques qui lui sont associés. En faire un véritable outil de GRH semble caractériser l'évolution récente des discours managériaux sur la pratique. A partir de nos différentes participations à des réunions, nous avons repéré cinq principaux objectifs : l'augmentation de la cohésion interne entre les salariés, le renforcement de leur fierté d'appartenance à l'entreprise, le fait que l'activité bénévole donne du sens à leur travail,

l'augmentation de leur épanouissement personnel, leur enrichissement personnel et professionnel.

De façon parallèle, un tout nouveau discours est apparu récemment par la voix de BITC outre manche et l'IMS en France pour faire du mécénat de compétences un véritable instrument de gestion des compétences et des carrières des salariés. BITC propose aux entreprises de faire remplir à leurs salariés bénévoles une grille d'évaluation systématique des compétences acquises lors de l'activité bénévole et qui peuvent être utiles dans le cadre professionnel (cf annexe 2). La plupart d'entre elles sont des compétences relationnelles (capacité à coopérer, capacité à communiquer...). A travers cet outil, BITC propose d'intégrer l'activité bénévole des salariés dans leur évaluation annuelle et donc dans leur avancement professionnel.

Une telle perspective pose la question de l'instrumentalisation du bénévolat par l'entreprise et en conséquence la possibilité de dénaturer cette activité. Son intégration au sein de la relation d'emploi remettrait fondamentalement en cause le principe de bénévolat sur lequel est fondé cette pratique et modifierait fondamentalement le profil et les motivations des personnes qui souhaitent s'y investir. Les salariés interrogés et actuellement engagés semblent unanimement s'opposer à une telle évolution.

CONCLUSION

Aujourd'hui, face à cette contestation, l'articulation du mécénat de compétences avec des objectifs de gestion des compétences semble devoir se limiter à la sélection des activités bénévoles et le choix de modalités du dispositif susceptibles de favoriser le transfert dans l'entreprise des compétences relationnelles acquises dans l'activité bénévole. Ainsi, pour les associations, il s'agit d'échanger avec l'entreprise des compétences relationnelles contre des compétences techniques.

Le mécénat des compétences semble conduire à une sorte d'appariement optimum entre des associations et des entreprises qui échangent sur deux marchés : un marché de compétences techniques et/ou managériales où l'offre vient de l'entreprise et la demande de l'association, un marché de compétences relationnelles où l'offre vient de l'association et la demande de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTMAN B. W. (2000), *Defining "community as stakeholder management": a theory Elaboration Study*, In *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998*, The Sloan Foundation Minigrant Project, edited by Logsdon J.M., Wood D.J., & Benson L.E., Clarkson Center for Business Ethics, 55-70
- DECOCK GOOD C. (2001), *L'engagement mécénique des entreprises: autre mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale*, *Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), 29-57
- GATIGNON-TURNAU A.-L. (2005), *Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines*, Thèse en doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I
- LOUBES A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel: une étude empirique*, Thèse en doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier II
- WILD C. (1993). *Corporate Volunteer Programs: benefits to business*, Report n°1029, The Conferences Board, New-York, NY

ANNEXE 1. LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC LA COMMUNAUTE
DANS LES REGLEMENTATIONS, NORMES ET REFERENTIELS DES INSTITUTIONS

Institutions	Type du document²⁰	Type de classification	Description des pratiques et des programmes d'entreprises visant à gérer les relations avec la communauté de manière citoyenne
Global Compact/ ONU http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp	Référentiel international (initiative publique)	Classification par stakeholder	"les organisations de la <i>société civile</i> – aussi appelées organisations non gouvernementales – sont des acteurs importants pour faire avancer les valeurs universelles des droits de l'homme, la cause environnementale, les standards du travail et la lutte contre la corruption. Avec la mondialisation des marchés, leur importance s'est accrue du fait de leur rôle en vue d'aligner les activités économiques avec les enjeux sociaux et environnementaux"
GRI http://www.globalreporting.org	Référentiel international (initiative privée)	Mixte: thèmes et stakeholders	<i>Société civile</i> : collectivité, corruption, financement des partis politiques, concurrence et tarifs <ul style="list-style-type: none"> - Droits de l'homme: non discrimination, droit des population autochtones - Pratiques en matière d'emploi et de travail décent: diversité et égalité des chances, formation et éducation
Amnesty International http://www.amnesty.asso.fr/05_amnesty/55_france/554/src_ent/act7	Référentiel international (initiative privée)	Classification par stakeholder	Engagement vis-à-vis de la <i>communauté</i> : Chaque entreprise doit prendre des mesures raisonnables pour faire en sorte que ses activités n'entravent pas la jouissance des droits humains des membres de la communauté au sein de laquelle elle opère. L'entreprise doit notamment afficher sa volonté de rencontrer les responsables de la communauté et les représentants des organisations bénévoles pour débattre de son propre rôle au sein de la communauté au sens large du terme. L'entreprise doit s'efforcer de soutenir les activités et les organisations orientées vers la promotion des droits de l'être humain, en favorisant

²⁰ les documents ont été classés en trois types: le cadre juridique (normes édictées par les organismes étatiques nationaux et inter-étatiques internationaux, les normes techniques (ensemble de procédures, règles ou spécifications permettant d'authentifier les démarches engagées pour améliorer la performance sociétale de l'entreprise. Ce sont des exigences auxquelles l'entreprise se conforme volontairement pour pouvoir être certifiées par un tiers extérieur accrédité), les référentiels (mesures sans engagement formel ou contraignant qui reposent sur une approche volontariste et libre de la RSE. Contrairement aux normes techniques, les référentiels sont de simples recommandations et non pas des exigences)

Personal effectiveness	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6				
Adaptability	6	6	6	6	6	0 1 2 3 4 5 6	4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
Communication	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6				
Collaboration	6	6	6	6	6	0 1 2 3 4 5 6	4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
Creative thinking	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				
Influencing skills	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				
	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				
Management effectiveness	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6				
Decisiveness	6	6	6	6	6	0 1 2 3 4 5 6	4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
Leadership	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6				
Project management skills	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				
Maximising performance	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				
Business effectiveness	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6				
Customer focus	6	6	6	6	6	0 1 2 3 4 5 6	4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
Excellence	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6 0 1 2 3 4 5 6				
Business awareness	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				
Technical/professional skills	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6				