

La responsabilité sociale de l'entreprise - L'exemple du bénévolat de compétences

Une contribution au projet Part & Act



Projet initié par IMS Luxembourg



avec un soutien du FSE



Fonds social européen

Dr Bénédicte Halba
Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat (iriv)
Paris, Octobre 2012



41 rue Hippolyte Maindron
F- 75014 Paris
contact@iriv.net
<http://www.iriv.net>
<http://www.benevolat.net>

Sommaire

Introduction

I. La notion et les facettes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

1. Définition – cadre général
2. L'exemple du mécénat de compétences
3. La spécificité du bénévolat de compétences

II. Engagements et avantages réciproques

1. Logique des entreprises/ logique des associations
2. Obstacles à surmonter dans le partenariat entreprises/associations, des réserves réciproques

III. L'exemple du projet Part & Act – mécénat et bénévolat de compétences

1. Profil du porteur de projet, IMS Luxembourg
2. Un but : rapprocher associations & entreprises
3. Un bilan : obstacles et perspectives

Conclusion – de la responsabilité sociale au partenariat entreprises/associations, le temps et rien d'autre

Bibliographie

© *iriv* - Paris, Novembre 2012.

Introduction

La crise économique touche tous les pays européens confrontés à une augmentation du chômage (à deux chiffres dans de nombreux pays) et à des déficits publics qui se creusent. Aucun secteur n'est épargné. L'agriculture (secteur primaire) et l'industrie (secteur secondaire) ont connu une restructuration drastique de leur fonctionnement et de leurs effectifs depuis quarante ans. L'Europe comptait sur les services (secteur tertiaire) pour construire sa croissance post-industrielle¹. Même ce secteur est touché de plein fouet : après l'informatique (dans les années 1980) puis Internet (dans les années 2000), les services financiers sont en crise depuis 2008 avec le scandale des subprimes et d'autres emprunts toxiques qui ont entraîné la chute d'établissements financiers de premier plan aux Etats-Unis comme en Europe.

L'avenir des salariés notamment dans le secteur privé est très incertain. Les carrières à vie dans la même entreprise n'existent plus. Quel que soit leur poste (employés, ouvriers, cadres ou mêmes directeurs), tout salarié doit s'attendre à travailler pour plusieurs entreprises, parfois dans différents secteurs, souvent à des fonctions nouvelles pour lesquelles ils n'étaient pas formés. La gestion des ressources humaines est confrontée à de nombreuses incertitudes : un environnement institutionnel de plus en plus complexe (une législation/règlementation plus protectrice des salariés), un environnement économique incertain (baisse des commandes qui entraîne une chute des recrutements) et des salariés plus anxieux de leur avenir (peur du chômage, du déclassement, de la réforme des retraites) et plus exigeants sur leur demande de formation.

Paradoxalement, à mesure que leur avenir devenait plus incertain, la responsabilité sociale des entreprises s'est développée. L'entreprise n'est pas déconnectée de la société. Elle a des liens avec les pouvoirs publics (pour la réglementation du travail) mais aussi avec la société civile. Certaines entreprises ont décidé de soutenir des initiatives associatives, en lien avec leur objet social (association de patients pour les laboratoires pharmaceutiques ou promotion de la lecture pour des maisons d'édition) ou pour les valeurs qu'elles souhaitent promouvoir (la musique pour l'entreprise Orange ou l'entrepreneuriat des jeunes pour l'entreprise Total).

Une autre facette de l'engagement social des entreprises est de promouvoir l'engagement associatif de leurs salariés. Si elles acceptent que leurs salariés s'engagent pendant leur temps de travail, il s'agit de mise à disposition de personnel, on parle alors de **mécénat de compétences**. C'est le cas d'Accenture en France ou de KPMG au Luxembourg. Si les entreprises soutiennent des initiatives de leurs salariés en dehors de leurs heures de travail (mise à disposition de local, congés accordés pour effectuer une mission, accès à des formations), comme par exemple l'assureur AXA, on parle de **bénévolat de compétences**.

Une dernière facette de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) liée au bénévolat ou au mécénat de compétences est de valoriser l'expérience et les compétences acquises par leurs salariés lors de leur engagement associatif. Depuis le lancement du processus de Lisbonne par les pays de l'Union Européenne (UE) en 2000, un objectif ambitieux d'éducation et de formation a été fixé aux membres de l'UE « faire de l'Europe une société de la connaissance la plus avancée, capable de rivaliser avec l'Amérique du Nord, le Japon et les pays émergents

¹ Certains économistes comme Jérémy Rifkin (2012) parlent de "Troisième révolution industrielle". Après l'alliance de la vapeur et de l'imprimerie au XIXe siècle, et celle du moteur à explosion et de la télétransmission au XXe siècle, la troisième révolution industrielle est basée sur la combinaison des énergies renouvelables et de la communication en réseaux.

(Chine, Inde, Brésil, Afrique du Sud). Directement lié au processus de Lisbonne, le processus de Copenhague vise à valoriser les apprentissages non formels et informels c'est-à-dire les savoirs, savoir faire et savoir être acquis en dehors de l'école ou des organisations de formation.

L'objet de notre article est d'analyser les facettes de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une première partie s'attachera à définir son cadre (définition, bénévolat ou mécénat de compétences). Une deuxième partie précisera les engagements réciproques de chacun (entreprises /associations) sans oublier de mentionner les réserves mutuelles expérimentées par les entreprises et par les associations. Une troisième partie illustrera la RSE à partir de l'exemple d'un projet soutenu par le Fonds social européen (FSE), le projet Part & Act initié par l'IMS Luxembourg qui regroupe les entreprises du Grand Duché.

I. La notion et les facettes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La RSE est devenue une préoccupation des pouvoirs publics et des entreprises depuis les années soixante-dix, en même temps que les premières crises économiques d'après-guerre avec les deux chocs pétroliers.

1. Définition – le cadre de la RSE

Selon la Commission européenne, le projet « Entreprises 2020 » porté par CSR Europe est un exemple d'initiative RSE pertinente dans le cadre de politiques européennes. Pour CSR Europe², la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est « un moyen d'intégrer les aspects sociaux, environnementaux, éthiques et des droits humains au cœur de la stratégie business en étroite collaboration avec les parties prenantes ».

Le Ministère français de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)³ donne une définition plus développée de la RSE qui est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ». La démarche consiste pour elles à « prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement ». La RSE permet ainsi d'associer « logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité ».

Au niveau international, plusieurs initiatives ont été prises :

- En 1976, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) promeut des principes directeurs pour les entreprises multinationales (révisés en 2011)
- En 1977, une déclaration tripartite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) invite les entreprises à respecter et faire respecter les droits des travailleurs ;
- En 1997, une Global Reporting Initiative (GRI) est initiée par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

² CSR Europe est le plus important réseau d'entreprises pour la RSE en Europe. Il est constitué de plus de 80 entreprises multinationales et de 35 partenaires nationaux <http://www.csreurope.org/>

³ Ministère français de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie - <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>

- En 1999, le Global Compact est lancé sous l'impulsion de M. Kofi Annan pour proposer aux entreprises d'adhérer à dix grands principes dans les domaines des droits de la personne, du travail et de l'environnement
- En 2010, la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations est adoptée.

Au niveau européen, la RSE est devenue une priorité politique depuis le Conseil européen de Lisbonne (2000). Un livre vert a été publié en 2001 puis une communication en juillet 2002. D'octobre 2002 à juin 2004, s'est tenu un Forum multilatéral européen qui a remis un rapport à la Commission proposant une analyse des freins et des facteurs de développement de la RSE. En mars 2006, est lancée l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises. En octobre 2011, une nouvelle communication est publiée par la Commission européenne.

Les principaux textes de référence en matière de RSE sont les suivants :

- En mai 2011 une recommandation concerne "la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et les rapports annuels des sociétés : inscription comptable, évaluation et publication d'informations."
- la directive 2003/51/CEE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2003 modifiant les directives 78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE et 91/674/CEE du Conseil sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés, des banques et autres établissements financiers et des entreprises d'assurance.
- En particulier l'article 46 de cette directive préconise que ⁴:

"1. a) Le rapport de gestion contient au moins un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de la société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée. Cet exposé consiste en une analyse équilibrée et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la société, en rapport avec le volume et la complexité de ces affaires.

b) Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, l'analyse comporte des indicateurs clés de performance de nature tant financière que, le cas échéant, non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel. »

Plusieurs projets de directive sont en discussion ou à l'étude. La Commission européenne souhaite donner un cadre unique aux pays membres s'agissant de la RSE. Le porte-parole⁵ du Commissaire européen⁶ au marché intérieur et aux services, chargé du dossier, précise qu'ils veulent utiliser le marché unique pour renforcer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Une information publiée par l'Agence AEDD⁷ en novembre 2012 évoque un projet de directive qui fixerait une obligation de publication d'informations sociales et environnementales aux entreprises de plus de 500 salariés et/ou un bilan total supérieur à 20 millions d'euros (ou un chiffre d'affaires net à 40 millions d'euros). L'organisation qui fédère

⁴ EUR-Lex, novembre 2012 - <http://eurlex.europa.eu/>

⁵ Stefaan de Rynck, Bruxelles, novembre 2012

⁶ Michel Barnier, ancien ministre français des Affaires européennes.

⁷ AEF Développement durable est une équipe d'une dizaine de journalistes spécialisés dans le développement durable- <http://www.aedd.fr/>

les patronats européens, Business Europe, reste hostile au principe d'obligation préférant le volontariat en la matière.

La RSE prend diverses formes en Europe. Des législations ont été adoptées en matière de reporting⁸. Sept pays – la Norvège, le Danemark, les Pays-Bas, la Suède, la France, le Portugal, la Belgique et une région la Flandre – ont imposé aux entreprises d'établir un rapport sur les informations sociales et environnementales (en France et en Norvège) ; un rapport sur l'environnement au Danemark, aux Pays-Bas, en Suède, et en Flandre ; un bilan social en France, en Belgique et au Portugal.

Si le Royaume-Uni ne possède pas de législation sur le reporting, il incite les entreprises à réaliser un rapport annuel environnemental, en proposant des directives générales, pour le reporting environnemental, en collaboration avec la Confederation of British Industry (CBI). Les marchés financiers britanniques imposent également aux entreprises cotées de mettre en place un système de gestion des risques, pour garantir les investissements des actionnaires.

Au Luxembourg, un plan national pour un développement durable⁹ a été adopté pour assurer au Luxembourg un développement qui concilie écologie, économie et social, et augmente la qualité de vie de tout un chacun. Le but est de « garantir un développement respectueux des ressources naturelles et de la biodiversité, qui soutient l'efficacité économique, sans perdre de vue les finalités sociales du développement que sont la lutte contre la pauvreté, contre les inégalités, contre l'exclusion et la recherche de l'équité et cela sans compromettre le développement des générations futures, donc de nos enfants et petits-enfants. »

Il est fait référence à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à deux reprises :

- appui à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec des contributions de l'État et des partenaires sociaux (éducation et la formation tout au long de la vie, offres de perfectionnement professionnel, travail des seniors) (p 21) ;
- objectifs de durabilité avec la diffusion des principes du développement durable dans les entreprises (p 27).

Dès 2003, l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL)¹⁰ avait signé une charte portant sur le développement durable. Elle promouvait la RSE pour aider les entreprises à renforcer leur compétitivité et à assurer leur pérennité. L'Institut National pour le Développement Durable et la Responsabilité des Entreprises (INDR) avait été créé. Il délivre un label ESR (RSE ?), le premier et encore le seul label RSE européen, luxembourgeois (reposant sur les meilleures pratiques RSE d'entreprises luxembourgeoises), multisectoriel (il s'adresse à tous les secteurs de l'économie), généraliste (il concerne les entreprises de petites, moyennes et grandes tailles) et abordable (les tarifs ne sont pas trop élevés).

Les objectifs de ce label sont les suivants: créer une dynamique de responsabilité sociale et de développement durable ; promouvoir le concept RSE auprès des entreprises

⁸ Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE, Annexe 5 c - http://www.orse.org/_rapport_remis_au_gouvernement_sur_le_bilan_critique_de_la_loi_nre-52-18.html

⁹ <http://www.developpement-durable-infrastructures.public.lu/fr/developpement-durable-infrastructures/plan-national/index.html>

¹⁰ INDR – <http://www.indr.lu>

luxembourgeoises ; faire prendre conscience aux entreprises de leurs progrès en la matière ; faire connaître les entreprises qui s'investissent dans le développement durable.

2. L'exemple du mécénat de compétences

Selon l'Admical¹¹, le terme de "mécénat" est souvent employé dans une acception large mais d'un point de vue juridique, il désigne une réalité bien spécifique. L'arrêté du 6 janvier 1989 "relatif à la terminologie économique et financière" définit le mécénat comme : « Le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ». Le mécénat consiste ainsi pour une entreprise à faire un don en numéraire, en nature ou en compétences, à un organisme d'intérêt général, sans attendre en retour de contrepartie équivalente.

S'il autorise des contreparties, le mécénat suppose une « disproportion marquée » entre les sommes données et la valorisation que l'on peut en retirer, que celle-ci soit d'image ou de ventes. En cela, le mécénat se distingue du parrainage, ou sponsoring, qui est une opération dont on attend un bénéfice direct : il n'y a pas de limite aux contreparties attendues. Cette distinction est importante et a des conséquences fiscales : le sponsor ne bénéficie pas des mêmes avantages que le mécène (considéré plus désintéressé).

En 2011, une définition plus élaborée a été proposée par l'Admical en concertation avec ses adhérents pour rappeler les caractéristiques du mécénat qui est :

- un **engagement** libre de l'entreprise au service de causes d'intérêt général, inscrit dans la durée, sous la forme d'un don financier, de produits, de technologie ou d'un apport de compétences, sans recherche d'impact sur ses activités marchandes ; une démarche d'attention et d'ouverture à la société éveille et enrichit l'identité de l'entreprise ;
- **une vision partagée** : la relation entre l'entreprise mécène et le bénéficiaire est un lien de confiance et d'échange construit sur un rapport d'égalité, et repose sur une vision partagée qui donne naissance à un acte commun. Elle ouvre un espace pour des actions nouvelles, pour prendre des initiatives, expérimenter et innover ;
- **un respect mutuel** : l'entreprise s'engage à respecter le projet du bénéficiaire, ses choix et son expertise. Elle tient compte de ses capacités de suivi et de sa taille afin de ne pas exiger de sa part de retours disproportionnés. Elle comprend que les projets ne peuvent se réaliser sans frais de fonctionnement et n'évade pas cette question. Le bénéficiaire s'engage à respecter l'entreprise en faisant preuve de transparence dans l'utilisation des fonds alloués et dans la réalisation de son projet. Il l'informe régulièrement de l'évolution du projet et communique sur l'engagement de l'entreprise à ses côtés.

L'Admical a contribué à l'apparition et au développement du cadre juridique et fiscal du mécénat en France au travers de différents textes réglementaires et législatifs adoptés :

- loi "sur le développement du mécénat" promulguée le 23 juillet 1987 qui constitue le cadre général, juridique et fiscal dans lequel le mécénat évolue.
- loi du 4 juillet 1990 qui porte sur la création des fondations d'entreprise.

¹¹Association française pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical) créée en 1979 pour mieux connaître le phénomène et le promouvoir auprès des entreprises - <http://www.admical.org/>

- instruction fiscale du 26 avril 2000 qui précise la distinction entre mécénat et parrainage.
- loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations qui améliore le régime fiscal du mécénat et le statut des fondations.

D'après les dernières enquêtes publiées¹², le mécénat d'entreprise représente un budget de 1.9 milliards d'euros en France en 2012, six fois plus qu'en 2000. Près d'un tiers des sociétés de plus de 20 salariés soutiennent une ou plusieurs associations soit environ 40 000 entreprises (35 000 en 2010). Selon sa déléguée générale, une augmentation de près de 15% du nombre d'entreprises mécènes en pleine période de crise n'est pas anodine.

a) Un premier exemple, la plateforme www.koeo.net

Selon Jean-Michel Pasquier, Directeur général de Koeo.net¹³, le mécénat de compétences a été favorisé en France par la loi Aillagon du 1er août 2003. Il est même selon lui devenu un « véritable outil RH » qui permet à l'entreprise de détacher ponctuellement et gracieusement les compétences d'un ou plusieurs de ses collaborateurs, pendant leur temps de travail, auprès d'associations d'intérêt général.

Ce dispositif original concrétise selon lui « la quête du sens du collaborateur, lui permettant d'équilibrer vie sociale et vie professionnelle ». Le mécénat de compétences répond à la fois aux besoins des associations et aux aspirations des salariés. La démarche est volontaire du point de vue de l'entreprise comme de ses collaborateurs. En France, le dispositif autorise une déduction fiscale non négligeable pour l'entreprise¹⁴.

Soucieux de répondre aux nouvelles attentes exprimées par leurs collaborateurs, en matière d'engagement citoyen de l'entreprise, de développement durable de ses activités, les DRH ont apporté des réponses concrètes s'adressant surtout aux nouvelles générations. Après un discours sur le leadership et le dynamisme de l'entreprise, s'est développé « un véritable discours du réel ». Dire ce qu'est l'entreprise, son histoire, les actions concrètes mises en œuvre pour concrétiser son engagement citoyen et donner du sens à ses valeurs.

En France, en 2008, le site www.koeo.net est la première plate-forme dédiée au mécénat de compétences, une passerelle entre les entreprises et le monde associatif. Cet outil de « matching » permet aux entreprises inscrites d'effectuer leurs recherches par type d'association¹⁵, type de compétences¹⁶ ou par localisation géographique. Pour accompagner les trois acteurs engagés, entreprise, collaborateur et association, un module de formation est proposé aux directeurs des ressources humaines (DRH), mais aussi aux responsables associatifs pour les informer, les sensibiliser, et les impliquer de façon opérationnelle dans le dispositif. Pour Jean-Michel Pasquier, le mécénat de compétences n'est pas une simple réponse à la quête de sens des collaborateurs et à leur mobilisation citoyenne. Elle répond également à d'autres problématiques liées à la gestion des ressources humaines :

¹² Baromètre du mécénat d'entreprise publié par l'Admical, Paris, 2012.

¹³ Jean-Michel Pasquier, «Le mécénat de compétences, nouvel outil RH», Marketing-Professionnel.fr - Publié le 09.11.2009 | <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/mecenat-de-competences.html>

¹⁴ 60% des salaires + charges sociales des collaborateurs engagés (sur l'IS de l'entreprise), au prorata des heures effectuées pour le compte de l'association bénéficiaire.

¹⁵ près de 8 000 entités associatives sont représentées dans toute la France, autour d'une vingtaine de thèmes

¹⁶ 20 métiers sont pré-répertoriés

- possibilité de mieux gérer les inter-contrats dans les périodes de ralentissement d'activité,
- mécanique intéressante pour réorienter la carrière des seniors,
- outil à intégrer dans le plan de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) des collaborateurs.

b) Un deuxième exemple, le site www.mecenova.org¹⁷

Lancé officiellement en septembre 2010, le site [mecenova.org](http://www.mecenova.org) a été créé sous l'impulsion d'IMS-Entreprendre pour la Cité et de ses partenaires fondateurs, le Haut commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté et à la Jeunesse, et les entreprises Deloitte et SFR. Pour s'ancrer dans les territoires, Mecenova a lancé « un tour de France des régions » pour mieux faire connaître aux entreprises et aux associations d'une même région tous les atouts de ce site.”

Selon ses fondateurs, les mentalités ont évolué. La Société attend que l'entreprise s'engage pour soutenir des causes d'intérêt général, en partenariat notamment avec le monde associatif. Les associations sont aussi de plus en plus ouvertes à la collaboration avec le secteur privé, si son indépendance est préservée. En travaillant plus étroitement avec l'entreprise, l'association diversifie ses sources de financement. Elle démultiplie l'impact de son action en mobilisant de nouvelles compétences et en travaillant avec de nouveaux partenaires.

Si elles se respectent mutuellement et apprennent à travailler ensemble, entreprises et associations peuvent se rejoindre sur des projets concrets, réalisés dans l'intérêt de tous. Cette tendance, encouragée par l'Etat et des mesures fiscales incitatives devrait s'amplifier.

Une étude de l'Observatoire des partenariats associations/entreprises, réalisée auprès de grandes entreprises françaises¹⁸, a confirmé que 88 % des entreprises qui ont répondu à l'enquête estiment que la collaboration avec des associations améliore leur image et leur réputation et 79% qu'elle favorise leur bonne intégration dans un territoire. Plus innovant, deux tiers des grandes entreprises pensent que les associations peuvent leur transmettre une expertise et 58% déclarent qu'elles peuvent devenir une source d'innovation. Un tiers de ces entreprises pense même que les relations avec les associations améliorent leur performance opérationnelle.

3. La spécificité du bénévolat de compétences

Une distinction s'est opérée entre les entreprises qui autorisent leurs salariés à se consacrer, pendant leur temps de travail, à une action associative (mécénat de compétences) et celles qui incitent leurs salariés à s'engager dans un projet associatif, hors de leur temps de travail (bénévolat de compétences).

¹⁷ <http://www.mecenova.org/entreprises-impots-contreparties.php> > ,

¹⁸ Etude ARPEA-Entreprises menée en décembre 2008 par le RAMEAU avec la société d'études COMISIS, en partenariat avec le MEDEF et IMS-Entreprendre pour la Cité, auprès d'un échantillon de dirigeants et de personnes mandatées par leur dirigeant, représentatif des entreprises françaises de plus de 200 M€ de chiffre d'affaires

a) Quelques formes classiques de « bénévolat » de compétences

Au Luxembourg, on parle plus volontiers de « bénévolat » via l'entreprise. Il peut s'agir de proposer le midi aux salariés des ateliers cuisine ou des ateliers couture. Le fruit de ces ateliers est vendu au sein de l'entreprise aux autres salariés. Le produit des ventes est reversé à une association. Certaines entreprises organisent aussi des courses pour soutenir des causes particulières. A chaque tour couru, le salarié verse un montant à l'organisation. Plus il y a de coureurs, dont l'investissement est à la fois physique et financier, plus le montant des sommes reversées est important.

b) Du « bénévolat » de compétences à la valorisation des acquis de l'expérience

Cette « autre voie », en marge du mécénat de compétences, s'est développée en même temps que la Validation des acquis de l'expérience (VAE), prévue par la loi de modernisation sociale de janvier 2002 en France, qui permet de prendre en compte ses expériences salariées, non salariées ou bénévoles pour pouvoir accéder à tout ou partie d'un diplôme. Certains responsables des ressources humaines se sont inspirés de ce dispositif pour valoriser l'engagement associatif de leurs salariés, en reconnaissant les savoirs, savoir-être et savoir-faire acquis hors de l'entreprise grâce à un engagement associatif.

Il s'agit, pour les DRH, d'opérer une véritable « révolution » en acceptant de prendre en compte une approche globale (« holistique ») du profil des salariés : leur formation initiale et continue, leur parcours professionnel mais aussi des expériences sociales acquises en dehors de l'école et du lieu de travail, dans les associations. La reconnaissance du bénévolat, peut s'opérer à tous les niveaux de la gestion des ressources humaines :

- au moment du recrutement (dans la sélection des candidats),
- dans la gestion de leurs salariés (en valorisant dans les offres de formation les compétences sociales),
- et dans la phase de transition vers la retraite de leurs salariés (en proposant des dispositifs d'accompagnement vers une « seconde carrière » associative).

L'enjeu est de taille¹⁹. L'entreprise n'est plus dans la situation d'un généreux donateur qui aide et soutient le secteur bénévole mais dans celle du récepteur qui reconnaît et valorise les compétences acquises lors d'une expérience associative par des postulants ou des salariés. Un projet pilote européen, Valoriser les acquis d'une expérience bénévole (VAEB)²⁰ a proposé un outil (un portfolio) et une méthode (un guide pour utiliser le portfolio) qui permette d'identifier et de valoriser les compétences acquises ou développées grâce à une expérience associative auprès des pouvoirs publics, des responsables associatifs et des responsables des ressources humaines.

Grâce à la Vaeb, les entreprises peuvent avoir une vision plus claire du bénévolat, des missions occupées par leurs salariés lors d'un engagement associatif, des compétences liées à leur action, et des attentes spécifiques que peut faire naître un bénévolat (notamment en

19 Halba (Bénédicte), 2004, «Les facettes de la responsabilité sociale des entreprises- l'exemple du mécénat» , Semaine sociale Lamy, n° 1186, Paris

²⁰ Projet pilote Leonardo da Vinci, initié et dirigé par l'iriv en France (Université du Maine, Cicos et Afev), en Allemagne (Inbas-Sozialforschung et DPVW), en Autriche (European Center et VÖV), au Royaume-Uni (IRV) en Italie (Fivol), en Hongrie (OKÁ) et en Pologne (Centrum Wolontariatu) – 2003 à 2006-
www.eEuropeassociations.net

termes de formation). L'expérience associative est intégrée au même titre que les expériences professionnelles dans un bilan de compétences. Les résultats obtenus, les difficultés surmontées, les leçons tirées d'un engagement associatif enrichissent un profil professionnel.

L'idée a semblé pionnière et innovante aux experts de 31 pays européens qui ont récompensé le projet Vaeb en 2006 à Helsinki²¹ comme exemple d'excellente pratique pour sa contribution au processus de Copenhague dont la vocation est de permettre aux décideurs en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie de pouvoir valoriser les apprentissages acquis à divers moments de la vie par tout citoyen, dans un contexte formel ou non formel.

Pour que cet outil, la Vaeb, puisse être utilisé par les responsables des ressources humaines, et que la démarche de mécénat ou de bénévolat de compétences puisse être utile pour les entreprises comme pour les associations, il faut être conscient des termes du partenariat.

II. Engagements réciproques des entreprises et des associations pour un partenariat de mécénat ou de bénévolat de compétences

Dans un schéma manichéen²², les pouvoirs publics serviraient l'intérêt général, l'entreprise serait animée par la seule quête du profit, le secteur associatif apportant une dimension morale face aux logiques publique et privée. La réalité est plus complexe.

1. Logique des entreprises/ logique des associations

Pour comprendre les motivations des entreprises et expliquer leur engagement social, il faut se placer aussi bien à un niveau macro-économique (quel intérêt a une entreprise d'intervenir dans le secteur associatif ?) qu'à un niveau micro-économique (le bénévolat ne repose-t-il pas sur le libre choix des individus?)

Le mécénat a une double dimension. Il intéresse l'entreprise car il s'inscrit dans une stratégie de communication²³. Les dépenses qu'il occasionne sont une charge d'exploitation ou d'immobilisation amortissable. Le mécénat est aussi un partenariat. Il s'inscrit dans une politique de participation. Il implique les médias – il est « médiatique »- et tous les acteurs du secteur d'activité auquel il s'attache – il est « médiateur ».

Les motivations des entreprises ne sont pas totalement désintéressées. Leur engagement social n'est pas dû uniquement à une prise de conscience de leur responsabilité vis-à-vis de la société. Pour le public (des consommateurs potentiels), associer son nom ou sa marque à une image positive est une manière de gagner ou de fidéliser des clients. Pour leur personnel (leurs salariés), le mécénat ou le bénévolat de compétences sont de puissants outils de motivation, de mobilisation, qui propose un travail collectif pour atteindre un objectif

²¹ Le projet Vaeb a été sélectionné avec neuf autres projets européens, parmi 157 projets issus de 31 pays représentant la première génération de projets Leonardo da Vinci – 2000 à 2006)

²² Halba (Bénédictine), 2004, "Les facettes de la responsabilité sociale des entreprises- l'exemple du mécénat", op.cit.

²³ Perrin (Alain-Dominique) « il est intéressant de sembler désintéressé », in « Rapport sur le mécénat » remis au ministre de la Culture, François Léotard, Paris, 1986.

commun. Les entreprises engagées dans cette démarche parlent souvent de retombées très positives en matière d'« esprit d'équipe » (team-building »).

Les raisons pour lesquelles les associations construisent un partenariat avec les entreprises s'expliquent d'abord pour des raisons très pragmatiques. Elles ont besoin de l'aide financière, matérielle, ou en compétences de leurs salariés pour pouvoir développer leurs projets. Mais leur décision de se rapprocher des entreprises est aussi pour elles un moyen d'échanger des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être.

La construction d'un partenariat est un moyen pour les associations de mieux connaître l'entreprise mais aussi de mieux se faire connaître d'elle. Les compétences ne sont pas seulement du côté des entreprises mais aussi dans le camp des associations. Si le secteur associatif manque parfois de compétences professionnelles très pointues (faute de moyens pour rémunérer des professionnels de haut niveau), elles développent des compétences sociales et collectives qui peuvent être très utiles pour l'entreprise. Elles n'ont surtout pas le même mode de fonctionnement.

Les entreprises doivent obéir, pour des raisons de survie économique, à des règles strictes de rentabilité. Leur avenir est parfois à très court terme, dépendant des décisions de conseils d'administration trimestriels qui peuvent décider de la disparition de certains départements ou de certains secteurs jusque-là jugés comme stratégiques. Les associations, dont les enjeux financiers sont beaucoup moins importants, peuvent plus facilement s'inscrire dans la durée. Le temps est leur meilleure arme. La solidarité est plus simple quand elle peut échapper à la dictature du « court termisme ».

2. Obstacles à surmonter dans le partenariat entreprises/associations, des réserves réciproques

En dépit du bilan positif tiré par l'Admical sur les actions de mécénat, qui a progressé depuis vingt ans et qui a ajouté au domaine de la culture d'autres causes comme la solidarité ou l'environnement, on constate néanmoins une timidité des entreprises françaises. Elle contraste avec le dynamisme des fondations beaucoup plus nombreuses et mieux dotées des pays anglo-saxons, dans lesquels l'Etat-providence est absent ou peu développé (comme aux Etats-Unis)²⁴. En France et dans d'autres pays européens proches (Belgique, Luxembourg...), les fondations souffriraient d'un handicap originel : l'intérêt général serait l'apanage de l'Etat.

Edith Archambault souligne que « les entreprises publiques ou récemment privatisées, de même que les banques coopératives et mutualistes, ont été les premières à se lancer dans le mécénat, tandis que les entreprises capitalistes suivent très timidement »²⁵. Il existerait un préjugé défavorable des entreprises selon lequel « les entreprises à but lucratif ne doivent pas s'engager dans des activités d'intérêt général, empiétant ainsi sur le territoire de l'Etat ». Le

²⁴ Centre français des fondations, Paris, 2002.

²⁵ Archambault (Edith), « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? », XVIIème colloque de l'ADDES, Paris, 2002.

mécénat d'entreprise serait considéré comme « des prélèvements indus sur les ressources de l'entreprise, qui auraient pu être alternativement consacrés à des augmentations de salaires ou de dividendes ou encore des impôts finançant des services publics ».

Du côté des associations, qui partagent l'intérêt général avec les pouvoirs publics (dont elles sont parfois des délégataires de service public), les réserves sont aussi nombreuses. L'action des entreprises serait trop ponctuelle, leur engagement serait rarement pérenne. L'incertitude règnerait dans les relations de partenariat.

Les salariés, par exemple dans le cadre d'un mécénat ou d'un bénévolat de compétences, accordent un coup de pouce, parfois salutaire, pour un projet associatif puis choisissent de soutenir un autre projet ou une autre association. La concurrence est alors exacerbée entre les acteurs associatifs qui acceptent difficilement de devoir rendre des comptes sur des critères qui ne sont pas toujours très clairs.

Un autre argument sur l'incertitude supposée du partenariat avec l'entreprise serait qu'en période de récession économique, les budgets de communication ou de mécénat sont les premiers à pâtir des restrictions budgétaires. La responsabilité sociale serait un « luxe » de période économique prospère, l'entreprise citoyenne serait un « vœu pieux » dans des temps plus difficiles et incertains.

Une dernière réserve émise par les associations serait plus personnelle. Le partenariat serait l'initiative de certains salariés de l'entreprise, plus concernés par la dimension sociale ou solidaire, comme des responsables de ressources humaines ou des cadres concernés par une cause en particulier. Quand ils quittent leurs fonctions ou l'entreprise, le partenariat de leur entreprise avec l'association s'arrêterait aussitôt, plus personne ne souhaitant poursuivre leur action.

Connaissant les réserves réciproques des entreprises et des associations, des initiatives ont néanmoins permis de rendre tangible la responsabilité sociale. Nous souhaitons illustrer notre démonstration par l'exemple d'un projet, soutenu au Luxembourg, par le Fonds Social Européen, porté par une structure, IMS Luxembourg, en insistant sur ses objectifs et sur le bilan qui a pu être tiré de cette action innovante.

III.L'exemple du projet Part&Act²⁶

Le site www.koeo.net, première plate-forme dédiée au mécénat de compétences, proposée en 2008, en France, est une passerelle entre les entreprises et le monde associatif. Le site www.mecenova.org a permis d'institutionnaliser les relations entre entreprises et associations. Le projet Part&Act propose une démarche qui va au-delà de la simple mise en relation des salariés et des bénévoles en mobilisant entreprises et associations sur un projet associatif commun. C'est une innovation importante : salariés et bénévoles s'engagent sur des projets

²⁶ Site du projet Part & Act - <http://www.partnaact.lu/>

qu'ils choisissent ensemble. C'est aussi l'enjeu de la réussite de la démarche, savoir et pouvoir mobiliser des publics dont les cultures sont différentes.

1) Profil du porteur du projet, IMS Luxembourg²⁷

L'IMS Luxembourg est un réseau d'entreprises œuvrant pour le développement de politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Luxembourg. Ce réseau d'échanges a été fondé en avril 2007, par un groupe de six entreprises luxembourgeoises : ArcelorMittal, AXA, BIL, KNEIP, MNKS et PwC Luxembourg, déjà engagées dans des politiques et projets d'engagement sociétal. L'IMS Luxembourg compte actuellement 115 membres, représentant plus de 55 000 salariés au Grand-Duché. Il est ouvert à toute entreprise luxembourgeoise ou de la Grande Région. Sa mission est d'accompagner les entreprises dans leurs démarches liées au Développement Durable. Sa démarche a pour but de proposer des outils à ses membres, afin qu'ils puissent développer leurs politiques et réaliser leurs projets. L'IMS Luxembourg est le représentant national de CSR Europe pour le Luxembourg, le plus important réseau d'entreprises pour la RSE en Europe. Il est constitué de plus de 80 entreprises multinationales et de 35 partenaires nationaux.

2) Un but : rapprocher associations & entreprises

Le partenariat se veut un outil pour anticiper les mutations économiques liées au développement durable. Au Luxembourg, il était encore sous-exploité par manque de compétences et de structures de soutien. Entre 2010 et 2012, l'IMS a travaillé avec six associations majeures au Luxembourg (ADA, Croix-Rouge luxembourgeoise, elisabeth, Caritas, Médecins sans frontières et Steftung Hellef Doheem) et huit entreprises (Arendt & Medernach, AXA Luxembourg, CASTEGNARO, Elvinger, Hoss & Prussen, Hudson, Mediation, PwC, SD Worx) pour créer une interface professionnelle avec les entreprises membres d'IMS. Le champ d'intervention est vaste puisqu'il englobe les problématiques sociales et économiques sans exclure l'environnement (développement des compétences, formation aux métiers verts, partage de savoirs...). Il s'agit de créer des synergies en mettant en commun des moyens humains, matériels, financiers et d'expertise.

Les enjeux sont de proposer une nouvelle approche en créant des synergies positives (entreprises/associations) en apprenant, pensant et agissant de manière multidisciplinaire et « multi-compétentes ». Le but est de rendre les acteurs (salariés, entreprises, associations) capables d'apporter des solutions nouvelles à des problèmes inédits liés aux mutations économiques, sociales et environnementales. L'enjeu est d'améliorer les compétences, les conditions de travail et les innovations (techniques, organisationnelles, systémiques). Il n'existe pas encore de partenariat « durable » entre entreprises et associations si ce n'est des actions de soutien ponctuel à des structures associatives.

²⁷ Site de IMS Luxembourg – <http://www.imslux.lu/>

En 2012, le projet a permis de réaliser : une conférence de lancement qui a permis de poser les bases du partenariat, notamment des définitions précises sur les différentes notions utilisées comme le mécénat, le volontariat, le bénévolat...

- un site Internet qui est un moyen pour les entreprises et les associations partenaires de pouvoir communiquer et d'échanger ;
- une campagne de sensibilisation et de formation auprès des associations et des entreprises ; par le biais de projets précis qui ont été montés de concert ;
- une méthode et des outils pour construire le partenariat ; par le biais de séminaires, d'ateliers rassemblant à chaque fois entreprises et associations
- des fiches « success stories » basées sur les retours d'expérience ; sept fiches ont pu être rédigées à partir des projets développés
- un séminaire de clôture qui a permis de lancer le site Part&Act (www.partnact.lu) et de présenter les 7 partenariats réalisés lors des 10 premiers mois du projet
- Une analyse SWOT du partenariat entreprises/associations pour des perspectives de développement du projet Part&Act dans tout le Luxembourg. Il est important de connaître les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été surmontées.

3) Bilan du partenariat entre les entreprises et les associations luxembourgeoises

Les principales difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre du projet Part & Act ont tenu à la mobilisation des associations et à leur volonté de travailler en bonne intelligence avec les salariés des entreprises. Il faut du temps pour réfléchir ensemble et construire un projet qui réponde aux attentes de tous. En une année, avoir pu développer sept projets relève déjà de l'exploit, le temps des associations n'étant pas celui des entreprises.

De la même manière, plusieurs conditions doivent être remplies pour mobiliser les salariés des entreprises. En particulier, l'action auprès des associations doit être proche de leur domicile ou de leur travail. Près de 47% des salariés à Luxembourg sont des frontaliers et passent souvent plus de deux heures dans les transports (train ou voiture). C'est un obstacle matériel à l'engagement, le temps étant le principal don des bénévoles. Mais cette difficulté peut être contournée si les projets sont au sein de l'entreprise avec un suivi à distance.

Une autre difficulté tient au manque d'imagination de certaines entreprises qui proposaient pour seule action aux associations un « team building ». Ce n'était pas forcément l'attente des associations qui avaient déjà leur mode de fonctionnement et d'organisation. Les associations ne savaient pas non plus toujours quoi proposer aux entreprises. A nouveau, l'échange entre les salariés des entreprises et les équipes des associations ont permis de surmonter cet obstacle, un véritable projet « co-construit » a pu émerger de leurs échanges.

Il est important de savoir ce qui a motivé les salariés, les associations et les entreprises pour s'engager dans le projet Part&Act. Le tableau ci-dessous (**tableau 1**) permet de rappeler les motivations des entreprises, des salariés et celles des associations.

Le bilan a été positif si l'on en juge par les sept actions qui ont pu être développées (sous des formes multiples de mécénat²⁸) et par les occasions d'échanges qu'a permis le projet Part&Act. Les entreprises et les associations devaient mieux se connaître, pour pouvoir se reconnaître selon la formule de Paul Ricoeur.²⁹ C'est une étape indispensable pour un partenariat qui s'inscrit dans la durée.

Tableau 1 – motivations des acteurs

Les motivations des entreprises	Les motivations des salariés	Les motivations des associations
<ul style="list-style-type: none"> - proposer une nouvelle forme de formation : « apprendre en faisant » ; - développer la conscience sociale/civile ou civique de leurs salariés ; - construire des passerelles entre le monde de l'entreprise et le monde des associations ; - participer à un projet avec d'autres entreprises luxembourgeoises ; - donner une autre image de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - se rendre utile ; - rencontrer des gens ; - travailler d'une autre manière avec des collègues de travail ; - découvrir un nouvel environnement de travail ; - s'adapter à un nouveau rythme de travail, à de nouveaux enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> - bénéficier des compétences de salariés ; - avoir de nouvelles idées ; - concrétiser un projet qui n'avait pas pu être développé jusqu'à présent (comme un site Internet) ; - développer un partenariat d'une autre nature avec une entreprise (pas seulement financier) ; - rencontrer de nouveaux partenaires avec des profils différents.

²⁸ Agence du Bénévolat et Indiact ; ADA et Wildgen ; ADA et Hudson ; Natur&Emwelt et Luxair ; Archipel et le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg ; Rhana et Axa Luxembourg

²⁹ Ricoeur (Paul), « Parcours de la reconnaissance », éditions Stock, Essais, Paris, 2004.

Conclusion – La responsabilité sociale en Europe, le temps et rien d'autre

L'exemple du projet Part&Act montre que la responsabilité sociale de l'entreprise n'est ni un vœu pieux ni un luxe inaccessible aux entreprises, même en période de récession économique.

Au contraire, les temps difficiles et les crises successives qu'ont connues l'Europe et le monde occidental depuis les années soixante-dix ont permis à la RSE de se développer et de s'organiser.

Plusieurs voies sont ouvertes aux entreprises pour enrichir la RSE. Le partenariat avec le monde associatif est l'une d'entre elles, sans doute la plus fertile.

Le défi est important, du point de vue des entreprises et des associations, comme des salariés et des bénévoles, qui doivent concilier des logiques et des modes de fonctionnement assez différents.

Le rapport au temps est sans doute la différence « culturelle » la plus importante entre eux. C'est pourtant le temps qui rassemble salariés des entreprises et bénévoles des associations. Donner du temps aux autres, pour construire un projet commun, par une action citoyenne.

Le temps est un luxe pour les citoyens des sociétés post-industrielles. C'est un bien rare et précieux. S'engager à prendre le temps d'échanger des expériences, et des compétences, en construisant un projet associatif qui contribue à bâtir l'Europe de demain, c'est sans doute le « pacte » le plus singulier et le plus audacieux que peuvent conclure au XXIème siècle des citoyens européens.

Bibliographie

Archambault (E), « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? », XVIIème colloque de l'ADDES, Paris, 2002.

Bjornavold (J), 2000, *Making Learning Visible*, Cedefop, Thessaloniki.

Cedefop, *European Guidelines for validating non-formal and informal learning*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2009

European Commission - *Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020* – Bruges, December 2010.

GHK , *Study on Volunteering in the European Union*, European Commission, DC EAC, Brussels, 2010

Halba (B), 2011 : *Valuing volunteering : a major issue for the European Year of Volunteering* , Final Conference , Network VALUE , University of Liverpool

Halba (B), 2010, *Community-University collaborations: exploring models, sharing good practice. The lifelong learning perspective, the VAB project*, Grey College, Durham University (UK).

Halba (B), 2007, “Volunteering in the VPL perspective” in Duvekot (R) , Scanlon (G), Charraud (A-M), Schuur (K), Coughlan –D), Nilsen Mohn (T), Paulusse (J) & Klarus (R), (2007) in *Managing European diversity in lifelong learning* , HAN University, Foundation EC-VPL, Hogeschool van Amsterdam, Nijmegen (Netherlands).

Halba (B), 2004, “Les facettes de la responsabilité sociale des entreprises- l'exemple du mécénat” , Semaine sociale Lamy, n° 1186, Paris

Iriv & alii, *VAEB- Valoriser les acquis d'une expérience bénévole*, iriv, Paris, 2007

Iriv & alii, *Volunteering : an opportunity for youngsters in Europe*, iriv, Paris, 2001

Iriv & alii *Bénévolat/volontariat et emploi: concurrence ou complémentarité*, iriv, Paris, 1999

Iriv & alii *Quel statut pour le bénévole/volontaire ?* , iriv, Paris, 1998.

Perrin (A-D) « Rapport sur le mécénat en France » remis au ministre de la Culture, François Léotard, Paris, 1986

Sitographie

Agence du Bénévolat du Luxembourg_ www.benevolat.lu

Centre européen du Bénévolat/Volontariat– CEV – www.cev.be

Commission européenne –European Year of Volunteering, <http://ec.europa.eu/citizenship/news>

IMS Luxembourg - <http://www.imslux.lu>

Institut de Recherche et Information sur le Volontariat - iriv- www.iriv.net

Projets

Part & Act – www.partnact.lu

Vaeb - www.eEuropeassociations.net

Koeo – www.koeo.net

Mecenova – www.mecenova.org