

Entreprises et associations : analyse d'un partenariat en construction.

Une implication des entreprises françaises relativement récente :

Il est clair que l'implication des entreprises françaises dans l'appui aux associations ne fait pas partie des mêmes traditions que dans les pays anglo-saxons, sauf à remonter à certaines actions du XIX^e siècle (en particulier au sein du patronat chrétien du Nord).

Les raisons de cette spécificité ont deux origines :

- les deux cultures du capitalisme, très bien analysées dès le XIX^e siècle par Max Weber et les rapports à l'argent : culture catholique et culture protestante ;
- la place tout à fait particulière de l'Etat ayant en quelque sorte le monopole de l'intérêt général, tant sur le dire que sur le faire.

Du coup, jusqu'aux années 1980, la position est claire chez les chefs d'entreprise: « *Nous payons des impôts, c'est à l'Etat de mettre en œuvre les actions d'intérêt général!* ». Ce point de vue est d'ailleurs totalement partagé par les organisations syndicales et l'opinion publique française qui considèrent que l'intérêt général est de la responsabilité de l'Etat (« L'Etat Providence »). Si des salariés ont des engagements associatifs, ceux-ci relèvent strictement de la sphère privée. Il existe toutefois des exceptions à cette règle pour ce qui concerne la solidarité à l'égard des salariés ou de leurs proches : œuvres sociales, amicales, clubs sportifs...

Les premières restructurations industrielles des décennies 1975/1995 changent les perceptions : quelques grands patrons (Antoine Riboud pour BSN/Danone, Renaud Gillet et Jean Gandois, pour Rhône-Poulenc...) déclenchent **une grande hostilité chez leurs pairs** en estimant que non seulement les entreprises ont une responsabilité à l'égard de leurs salariés, mais également à l'égard des « bassins d'emploi »¹. D'un point de vue opérationnel, des dispositifs se mettent en place autour de ce qu'on appellera : « réindustrialisation », « datarisation des groupes industriels », « missions de reconversion »...²

Des réseaux associatifs naissent ainsi au début des années 1980, le plus souvent avec des financements mixtes, à la fois privés et publics, et prioritairement centrés sur le développement économique local : Développement et Emploi, France Initiative Réseau, Boutiques de Gestion, Réseau Entreprendre... Certains chefs d'entreprises reprennent une expression initiée par le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD) : « l'Entreprise Citoyenne ». Même si des salariés impliqués dans ces associations apportent leurs compétences dans le cadre de leur activité professionnelle, la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée

¹ « *Mieux vivre les restructurations : anticiper et coopérer* » Dominique Thierry et Jean-Noël Tuillier Editions d'Organisation 2003

² Voir un point de synthèse « *Les grandes entreprises et le développement local* » Revue Développements n°9 Décembre 1996

s'estompe car les salariés continuent à s'impliquer dans ces associations bien delà de la durée légale du travail ou après leur entrée en retraite.³

On peut considérer qu'une nouvelle étape est franchie au début des années 1990, en raison de la grande progression du chômage, en niveau et en nature, en particulier du chômage des jeunes. Des grandes entreprises commencent à s'impliquer sur des champs plus larges que les seuls accompagnements de leurs salariés ou de leurs territoires, en particulier sur les différents champs de l'insertion : tutorat/parrainage de jeunes, insertion par l'économie, implication dans les Missions Locales, aides à toutes les formes d'accompagnement individuel... Certaines suscitent la création d'associations ou de fondations propres : « Atout cœur » (AXA), Fondation EDF, Fondation SNCF pour la Solidarité... ; d'autres s'impliquent à l'égard d'associations externes et invitent leurs salariés à faire de même, identifiant que c'est un moyen de retrouver une légitimité qui se dégrade-compte tenu de la progression brutale du chômage, un retour à des stratégies à court terme et du début de ce qui a été dénoncé par Jean Gandois Président du CNPF...la financiarisation des entreprises- et un moyen de cohésion interne : Lafarge, Schneider, Air France...Les jeunes au chômage, qualifiés ou non, sont souvent la cible prioritaire. Parallèlement, le développement des « associations d'insertion par l'économie » (« EI » ou « AI ») amorcent des coopérations, au moins ponctuelles, entre entreprises et associations.⁴

Parallèlement à ce mouvement issu des processus de mutations industrielles, un autre mouvement, très bien analysé par Charles-Benoit Heidsieck (Le Rameau), se développe à partir du mécénat. Charles Benoit Heidsieck considère que 1969 fut la « naissance » du mécénat moderne en France avec la création de l'ADMICAL impulsé par Jacques RIGAUD. Focalisée sur le domaine culturel, la promotion du mécénat démarra lentement aux côtés du sponsoring qui avait déjà largement fait son entrée dans l'entreprise avec le sport (c'était le temps du « management » où les valeurs sportives étaient à l'honneur pour illustrer l'importance du projet collectif d'entreprise). On retrouve d'ailleurs une très vieille tradition des fortunés (Florence et les Médicis !).

Il faut attendre début 1990 pour voir débiter une nouvelle phase de développement. C'est en 1991 les Premières Assises du Mécénat, mais surtout l'émergence du domaine de l'humanitaire sous l'impulsion d'un second dirigeant emblématique, Claude BEBEAR : c'est dès 1992 la création d'AXA Atout Cœur, le développement de l'IMH (devenu IMS ensuite) et la tentative d'Humagora ! Cette décennie (approximativement années 1990) d'expérimentations intenses restent toutefois entachée d'une grande prévention, du fait d'une forme d'instrumentalisation des démarches par les Directions de la Communication. Devant la nécessité de compenser une perte de légitimité des entreprises en raison des plans sociaux, les « Dir Coms en font trop »... Les effets d'annonce et l'absence d'évaluation entraînent un grand scepticisme, d'autant plus que des mouvements patronaux, tels que l'Institut du Mécénat Humanitaire, refuse toute implication des représentants du personnel, estimant qu'une Entreprise se limite à la Direction. Il s'agit d'une approche

³ « *Entreprises et développement économique local* » Paulette Pommier, Dominique Thierry, Jean-Marie Bergère Datar/documentation Française 2004

⁴ « *Les fondations d'entreprise : effet de mode ou recherche d'une nouvelle identité collective ?* » Gersende de Gaudemar Revue Développements n°20 Octobre 1999

très individuelle, très philanthropique, de l'implication (pour reprendre les comparaisons historiques et les métaphores : « Les Médicis+les indulgences » !). Du coup, la belle expression « Entreprise Citoyenne » perd sa crédibilité et est remplacée par « Entreprise socialement responsable ». Au sein de ces démarches, les relations entre les associations et les entreprises restent globalement marquée par une méfiance réciproque, voire une franche hostilité. D'ailleurs, l'idée même d'utiliser les associations comme vecteurs d'action d'intérêt général ne va pas de soi.

A la fin des années 1990, sous l'impulsion de la DIES (Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale), Développement et Emploi lance un programme d'études et d'expérimentations intitulé « Liens entreprises/associations » (LEA®), des analyses partagées entre **des** entreprises et **des** responsables associatifs sont menées et font consensus. Plusieurs publications⁵ et colloques se mettent en place, dont un colloque de grande qualité porté par le Conseil Economique et Social à l'occasion des manifestations de l'anniversaire de la loi de 1901⁶. Il ressort en particulier de ces travaux que:

- il y a trois stades dans les relations entreprises /associations : le mépris réciproque, l'instrumentalisation réciproque et le partenariat véritable ;
- le temps des entreprises et le temps des associations sont tout à fait différents : l'association est sur du « temps long » en termes de finalité mais en temps « très court » sur l'action ; l'Entreprise est sur « du temps court ». Les partenariats ne peuvent réussir sur des visions à moyen terme d'intérêts communs bien compris, donc aussi sur de l'évaluation d'impact à moyen terme ;
- le partenariat exige la connaissance de l'Autre et la reconnaissance respectueuse de la différence de l'Autre ;
- les deux partenaires ont à apprendre l'un de l'autre, en particulier sur la capacité à produire des compétences spécifiques.

Les acteurs impliqués dans cette étape sous estiment le temps nécessaire à cet approvisionnement mais repèrent que des dynamiques collectives sont en marche, en particulier, en raison d'une de l'internationalisation des grandes entreprises et de l'influence des modèles étrangers, en particulier anglo-saxons⁷, où ceci va de soi, et celle des politiques en faveur de « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »⁸, avec l'impulsion législative de la loi NRE de 2001.

On peut considérer que cette longue période, d'une vingtaine d'années, de réflexions et d'expérimentations très marquées par le contexte français de restructurations industrielles et d'une nouvelle approche du mécénat, se termine vers 2001. Une autre étape se met en place ensuite.

Toutefois, il faut bien rappeler que le débat sur la place et le rôle de l'Entreprise est aussi ancien que le capitalisme. Sans qu'on utilise ces termes, dès le XIX^e siècle, il existe deux conceptions de l'Entreprise : une conception « stakeholders » où toutes

⁵ « Associations, entreprises, pouvoirs publics : la réconciliation ? » Revue Développements n° 32 Janvier 2003

⁶ « Associations et entreprises : du malentendu à la complémentarité » 22 Novembre 2001 Voir Actes dans les publications du CES

⁷ « Entreprises et développement économique en Europe » Loïc O'Murphy et Dominique Thierry Revue Développements n°14 Mars 1998

⁸ « La responsabilité de l'entreprise » Revue Développements n°34 Septembre 2003

les parties prenantes sont concernées (actionnaires, salariés, clients, citoyens) et une conception « shareholders », où l'Entreprise est la seule affaire des actionnaires.

Deux formes d'implication :

Au début des années 2000, plusieurs phénomènes accélèrent l'implication des entreprises françaises dans des actions d'intérêt général, et par voie de conséquence leurs relations avec le Monde associatif :

- l'internationalisation des grands groupes et l'influence des modèles étrangers (modèle rhénan et modèle anglo-saxon), largement évoquées ci-dessus ;
- le développement des fondations d'entreprises, fréquent support de cette implication externe, là aussi à partir des modèles étrangers (USA, Allemagne) ;
- la loi du 1 Août 2003, dite « Loi Alliaison », sur le mécénat, autorisant de larges possibilités de déductions fiscales pour les actions de mécénat, non seulement le mécénat de nature financière à l'égard de l'art et de la culture, **mais également le « mécénat de compétences »**, c'est-à-dire la mise à disposition de salariés pour des actions d'intérêt général.

C'est à partir de cette loi que sont distinguées deux formes d'implication des salariés dans ces actions :

- « le mécénat de compétences » où le temps d'implication est pris sur le temps de travail et où, en théorie, l'entreprise peut déduire les coûts correspondants de ses bénéficiaires, même si dans la pratique beaucoup d'entreprises ne le font pas en raison d'une méconnaissance de la loi et surtout en raison de la nécessité de place des dispositifs comptables « ad hoc » ;
- « le bénévolat de compétences », par distinction de la forme précédente, même si l'expression n'est pas totalement satisfaisante, où l'implication des salariés se fait sur l'impulsion de leur employeur mais hors temps de travail (Pour mémoire, n'est pas pris en compte dans cette analyse, l'engagement associatif des salariés dans leur sphère strictement privée, qui constitue **de très loin la forme la plus importante de l'engagement des salariés**).

Une étude lourde est menée en 2005/2006 par Volonteer (Octavie Baculard) avec l'appui de France Bénévolat⁹. Elle révèle à la fois :

- **une accélération importante du phénomène** d'implication des entreprises et du nombre d'entreprises impliquées dans des actions d'intérêt général,
- **une ouverture plus grande des entreprises à l'égard des associations**, voire une recherche ciblée d'associations, dont les activités répondent aux champs d'actions visés par les politiques d'entreprises et dont les missions correspondent aux disponibilités et aux compétences des salariés ;

⁹ *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat* » Octavie Baculard Volonteer/France Bénévolat 2006 Voir www.volonteer.fr ou www.francebenevolat.org

- même si « le bénévolat de compétences » est privilégié (en raison du phénomène «35 heures » qui a fortement restreint les marges de manœuvre des entreprises), **une sorte de catalyse par le truchement du « mécénat de compétences »**, avec des salariés impliqués sous les deux formes (exemples tels que SFR ou Algoé où les salariés ont un quota de temps pris sur leur temps de travail mais s'impliquent très au-delà de ce quota) ;
- **des organisations syndicales**, au moins au sommet, **beaucoup plus ouvertes** à ces démarches sous réserve de transparence.

Deux associations d'entreprises, déjà citées, jouent un rôle important dans la diffusion des « bonnes pratiques » : l'Institut du Mécénat Social (IMS) et l'Admical. Une autre association, « Passerelles et Compétences »¹⁰, créée en 2002 sous l'impulsion de Patrick Bertrand, vise à répondre aux besoins en compétences d'associations, via des missions d'expertise de courte durée (quelques jours en moyenne), par une implication de salariés, que ces salariés opèrent strictement dans leur sphère privée ou avec l'encouragement de leurs employeurs. Le plus souvent en partenariat avec Passerelles et Compétences, France Bénévolat développe des « Relais du bénévolat en entreprise » (A Mai 2009, une quinzaine d'exemples opérationnels).

En 2006, se crée, sous l'impulsion de Charles-Benoit Hiedsieck, une association « Le Rameau »¹¹, dont la finalité même est d'organiser le dialogue et les passerelles entre les associations et les entreprises :

En 2007, Le Rameau suscite la création d'un Observatoire des Partenariats Associations/Entreprises (ARPEA). En 2009, cette association publie un rapport de synthèse tout à fait essentiel¹².

En 2008, La FONDA, association de recherche et d'études sur le mouvement associatif, lance un groupe de travail sur les relations entre associations et entreprises. Afin d'éviter des redondances entre ces travaux, Le Rameau et France Bénévolat recommande que La FONDA s'intéresse au sujet au travers de deux grands thèmes où des enjeux sociétaux se jouent : « *Les conséquences des évolutions démographiques et du vieillissement* » et « *L'éducation à la citoyenneté des jeunes* ».

Les travaux initiaux de Volunteer, puis les travaux plus systématiques de l'association Le Rameau, et les expérimentations de terrain de France Bénévolat aboutissent à des conclusions homogènes et montrent bien que le processus de dialogue à trois (associations, entreprises et salariés) est à l'œuvre, mais encore « en recherche ».

La crise économique, un probable effet paradoxal :

¹⁰ Voir www.passerellesetcompetences.org

¹¹ Voir www.lerameau.fr

¹² « *Bénévolat et mécénat de compétences : quel dialogue salariés/entreprises/associations ?* » Sous la direction de Charles-Benoît Hiedsieck www.lerameau.fr

Evidemment, une nouvelle question se pose : « *comment vont réagir les entreprises à la crise financière et économique, dont on ne perçoit pas encore ni la durée, ni l'ampleur?* ».

On peut faire l'hypothèse de réactions paradoxales :

- 1) A court terme, et au moins dans les entreprises où cette implication externe n'était qu'un effet de communication, du style « vernis pour colmater la façade lézardée », il y a un risque évident de recul. Les budgets sont rarement sanctuarisés, sauf quand ces actions passent par des fondations aux structures et aux budgets un peu plus stables. Ce recul va poser des difficultés supplémentaires aux associations, dont une partie des moyens et des actions reposent sur ces partenariats.
- 2) A moyen terme, il est probable que le « Monde des entreprises » sera différent, ou du moins on peut l'espérer, et qu'enfin l'approche « stakeholders » va s'imposer.

La crise n'est pas économique, même si les conséquences actuelles en sont économiques et sociales. La crise est d'origine financière **et morale** : c'est la perversion de l'approche « shareholders » (la création de « valeur » virtuelle pour le seul actionnaire !), poussée au paroxysme qui est à l'origine de cette situation. **La recherche de Sens** est au cœur de notre Société ; dès le milieu du XX^e siècle des philosophes aussi différents qu'Emmanuel Mousnier ou André Malraux l'avait annoncée comme incontournable.

La chute du Mur du Berlin a été la chute d'une perversion : le totalitarisme politique au nom de l'émancipation des peuples et de la classe ouvrière. La crise actuelle est, on peut l'espérer, la chute d'une autre perversion : la financiarisation au nom de l'économie.

Ce tsunami social devrait faire re- découvrir ce que « entreprendre » veut dire : **concevoir, produire et vendre des produits et des services pour répondre à des besoins existants en permettant une construction collective**. Cette simple définition devrait rappeler que les entreprises n'ont pas le monopole de cet acte d'entreprendre, de même que les associations n'ont pas le monopole de la mise en œuvre de l'intérêt général.

Cette profonde remise en cause ne peut que favoriser le rapprochement entre ces deux partenaires, dans le respect de leur spécificité et de leur différence. Les salariés y trouveront leur compte car ce rapprochement leur permettra de trouver, au moins partiellement, **réponse à leur recherche de Sens !**

**Dominique Thierry, Vice-président national de France Bénévolat
Mai 2010**