

# Le bénévolat d'entreprise en France : une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes

Anne Bory(\*)

*Le « bénévolat d'entreprise » est une forme de mécénat reposant sur la promotion auprès des salariés d'activités associatives, effectuées pendant le temps de travail ou sur le temps libre des salariés, auprès d'associations sélectionnées par l'entreprise. En France, ce type de mécénat est en grande partie le résultat d'une importation étasunienne. Cet article retrace la genèse étasunienne de ces politiques d'entreprise et montre qu'elles se sont développées à l'intersection du monde des grandes entreprises et du « monde social du bénévolat », en bénéficiant d'incitations politiques et fiscales de la part de la puissance publique. À la fois politiques de gestion de la main-d'œuvre et politiques de communication, les politiques de bénévolat d'entreprise témoignent d'évolutions plus larges touchant le monde de l'entreprise, le monde associatif et l'action publique, et participent des relations étroites qui unissent ceux-ci.*

*Une plateforme d'appel du service d'assistance d'une compagnie d'assurance dans le sud de Paris, un samedi d'avril 2004, durant le week-end du Sidaction<sup>(1)</sup>. Devant les locaux de l'entreprise, deux salariés vêtus de T-shirts du Sidaction portant le logo de l'entreprise fument une cigarette. À l'étage supérieur, les salariés assurant l'assistance le week-end travaillent. Au 4<sup>e</sup> étage, tous les postes de travail sont occupés. Une petite dizaine de salariés désœuvrés mangent ou boivent un café dans la salle de pause qui a été garnie d'un copieux buffet. Des salariés portant le même T-shirt que celui remarqué dehors répondent au téléphone. Toutes les personnes présentes sont là en tant que bénévoles, sur leur temps libre.*

*L'entreprise a mis à la disposition du Sidaction six plateformes téléphoniques, dont trois en région parisienne. Des salariés y viennent, durant leur week-end, répondre au téléphone, pour des durées allant de deux heures à une journée entière, afin d'enregistrer les promesses de dons faites par des particuliers qui appellent au numéro gratuit du Sidaction. Des cadres dirigeants de l'entreprise passent dans l'après-midi, accompagnés du responsable national du mécénat, et participent pendant quelques minutes.*

*Je repars vers dix-neuf heures accompagnée de deux salariées-bénévoles d'une quarantaine d'années, respectivement cadre dans le secteur logistique et chargée de clientèle dans le même service, qui me donnent rendez-vous un mois après, pour le grand week-end national de bénévolat organisé par le service de mécénat de l'entreprise. Elles participeront à l'organisation d'une journée en side-car avec une association de personnes handicapées, en servant le repas de midi.*

Le « bénévolat d'entreprise » est un type de mécénat qui s'est fortement développé en France depuis le milieu des années 1990, et qui existe aujourd'hui dans la majorité des entreprises du CAC 40. Les politiques de mécénat des grandes entreprises peuvent prendre plusieurs formes, tant sur le plan de leurs modalités que sur celui de leurs domaines d'intervention : mécénat financier, mécénat en nature, basé sur le don de produits, de matériel ou de services de l'entreprise à une association<sup>(2)</sup>, mécénat sous forme de « bénévolat d'entreprise », et ce dans le domaine de la culture, de la protection de l'environnement, de l'aide humanitaire ou dans le domaine social.

Le « bénévolat d'entreprise » repose sur la promotion auprès des salariés d'activités s'exerçant au profit d'associations sélectionnées par l'entreprise. Ces activités s'effectuent pendant le temps de travail, ou sur le temps libre des salariés, selon les entreprises et les activités. Les « salariés-bénévoles » font du bénévolat sous les couleurs de leur entreprise, souvent matérialisées par le port d'un T-shirt ou d'un autre vêtement, seuls ou avec des collègues, à une fréquence variable : certains projets durent une demi-journée, d'autres font appel aux salariés-bénévoles tout au long de l'année.

Ce bénévolat est coordonné et valorisé par une structure de mécénat intégralement financée par

(\*) Université Lille I, Clerfès; anne\_bory@yahoo.fr

(1) Le Sidaction est une association de lutte contre le sida qui organise une collecte de fonds éponyme, à l'époque concentrée sur un week-end, sur le modèle du Téléthon.

(2) Nous désignons ici par « association », « secteur associatif » et « monde associatif » les organisations non lucratives dans les deux pays étudiés : associations loi 1901 en France et *nonprofit organizations* aux États-Unis. Le secteur « *nonprofit* » recouvre des organisations semblables aux associations et fondations françaises, mais également des musées, des universités, des établissements scolaires et des hôpitaux. Nous y revenons un peu plus loin.

l'entreprise – service interne, fondation d'entreprise ou association –, et peut s'accompagner d'aides matérielles, financières ou en nature versées aux associations qui accueillent les bénévoles d'entreprise. Des fêtes, repas, cérémonies sont régulièrement organisés pour remercier les salariés-bénévoles de leur engagement et rendre celui-ci visible au sein des entreprises. Du point de vue organisationnel, les services de mécénat sont directement liés aux services en charge des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise et/ou de développement durable. Ils travaillent également avec les services de ressources humaines et les services de communication.

Le bénévolat d'entreprise est avant tout une politique de grande entreprise. Ses promoteurs sont des multinationales, ou de très grosses entreprises nationales : General Electric, IBM, Deloitte, Timberland, Disney, Axa, Pinault-Printemps-Redoute<sup>(3)</sup>, le Club Méditerranée, Ford sont autant de noms régulièrement cités et représentés lors des événements de promotion de cette pratique. En France, les montants dédiés au mécénat par les entreprises en 2008 étaient estimés à 2,5 milliards d'euros par l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial), l'une des principales organisations de promotion du mécénat d'entreprise. Parmi les entreprises mécènes de plus de 200 salariés, qui représentent plus de 60 % du budget total du mécénat, 46 % auraient une politique de «mécénat de compétences»<sup>(4)</sup> – autrement dit de bénévolat d'entreprise s'exerçant sur le temps de travail (ADMICAL, 2008).

Dès les débuts de cette recherche, les enquêtés français – responsables du mécénat, salariés-bénévoles, syndicalistes – ont fréquemment fait allusion à un «modèle» anglo-saxon de bénévolat d'entreprise, et plus largement de mécénat d'entreprise. L'image mythifiée d'un mécénat étasunien développé, diversifié, soutenu à la fois par les pouvoirs publics et les citoyens, eux-mêmes volontiers bénévoles dans nombre d'organisations, avait été ainsi opposée par de nombreux enquêtés à un mécénat français sous-développé, essentiellement cantonné à la culture, brimé par une presse et un secteur associatif suspicieux, des pratiques bénévoles en

plein déclin et des salariés peu disposés à mélanger engagement bénévole et vie professionnelle. Cette représentation, qui rappelle très fortement les analyses tocquevilliennes de la vie associative étasunienne, était par ailleurs confortée par certaines analyses comparatistes d'inspiration culturaliste, expliquant l'échec annoncé du développement de ces politiques par une forme de réticence française à mélanger vie professionnelle et vie privée (D'IRIBARNE, 2002). Pourtant, le développement relativement rapide de ces pratiques dans les vingt dernières années et le consensus dont elles font l'objet dans le monde de l'entreprise incitent à analyser les cadres de leur développement, afin de comprendre comment et dans quels contextes elles ont été promues et organisées de façon légitime au sein des grandes entreprises françaises<sup>(5)</sup>.

Cette vision idéalisée d'une Amérique où le mécénat et le bénévolat peuvent s'épanouir à leur juste mesure<sup>(6)</sup>, repose sur la promotion d'une forme de jeu à somme nulle entre intervention étatique et intervention associative (SKOCPOL, 1997). L'omniprésence de ce «modèle américain» en grande partie fantasmé (SIMONET, 2010) révèle un trait essentiel du développement des politiques de bénévolat d'entreprise, et plus largement de mécénat d'entreprise, en France : il s'est agi, pour les promoteurs du mécénat, de défendre une sphère d'autonomie face à un État soupçonné d'hégémonie et d'inefficacité au cours d'une période où la «question sociale» s'est posée de façon aiguë avec le développement d'un chômage de masse et d'une précarisation importante du travail (CASTEL, 1995). La récurrence de ce modèle incite donc à une attention particulière à la figure de l'État dans ce développement.

Nous allons ainsi montrer que ces politiques se sont déployées à l'intersection du monde des grandes entreprises et du «monde social du bénévolat» (SIMONET, 2010), sous l'effet d'une importation de politiques d'entreprise étasuniennes, dans un contexte marqué par des incitations politiques et fiscales de la part de la puissance publique. Elles peuvent ainsi être analysées comme des manifestations d'évolutions plus larges touchant le monde de l'entreprise, le monde associatif et l'action publique, et des relations étroites qui unissent ceux-ci. Elles sont à la fois des politiques conçues en direction des salariés et des politiques destinées à promouvoir l'image du monde de l'entreprise.

(3) Depuis mars 2013, le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) s'appelle Kering.

(4) En France, les salariés des services de mécénat utilisent les termes de «bénévolat de compétences» et de «mécénat de compétences» pour désigner ce type d'activités, selon qu'elles ont respectivement lieu hors du temps de travail ou sur le temps de travail, indépendamment de leur nature. L'usage du terme de compétences pour désigner ces activités – qu'elles soient liées à l'activité professionnelle des salariés-bénévoles, ou non – marque la conception managériale de ces politiques. Nous avons pris le parti d'adopter le terme «bénévolat d'entreprise» pour désigner notre objet, afin d'illustrer conjointement son assimilation, quelles que soient ses modalités, à du travail bénévole dans l'association bénéficiaire, et son utilisation à des fins managériales au sein des entreprises.

(5) L'objet de cet article n'est pas de s'attacher aux ressorts de l'engagement des salariés, qui ont été analysés dans la recherche doctorale à la base de cet article (BORY, 2008a).

(6) A. de Tocqueville (1835-1840), *De la démocratie en Amérique*, tome 2, Paris, Garnier-Flammarion, [1981], p. 125 : «Aux États-Unis on ne dit presque point que la vertu est belle. On soutient qu'elle est utile, et on le prouve tous les jours».

## Encadré

**Étudier les politiques de bénévolat d'entreprise en France : la nécessité de sortir du monde français de l'entreprise**

Cet article repose sur une recherche doctorale menée en 2004-2008 en région parisienne et dans la région de New York, auprès de seize grandes entreprises en France et quinze aux États-Unis (BORY, 2008a) et, dans chaque pays, auprès d'une dizaine d'associations caritatives et de deux organisations patronales de promotion du mécénat d'entreprise. Centrée d'abord sur deux entreprises françaises lors d'un premier travail de recherche en DEA (diplôme d'études approfondies), elle s'est ensuite élargie à davantage d'entreprises en France d'abord, puis aux États-Unis, ainsi qu'à des associations qui accueillent les salariés-bénévoles des entreprises étudiées. Cet élargissement transatlantique a été motivé par ce que le premier terrain national avait dévoilé d'inspirations et d'importations étasuniennes, tant dans le monde du mécénat d'entreprise que dans celui du bénévolat.

L'enquête de terrain n'a pas abordé l'ensemble des organisations avec le même degré d'approfondissement : *a minima*, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les salariés en charge des politiques de mécénat ou de partenariats ; lorsque cela a été possible, des entretiens semi-directifs ont été négociés avec des salariés-bénévoles – jusqu'à vingt-et-un dans une même entreprise. Enfin, une quinzaine d'observations participantes, en tant que bénévole parmi les salariés-bénévoles, ont été conduites dans chaque pays lors d'activités de bénévolat et de festivités organisées pour les salariés-bénévoles (jardinage, petits travaux de réfection pour une association, service de repas lors d'un événement handisport, etc. auprès de salariés de sept entreprises françaises et cinq entreprises étasuniennes). Des observations non participantes ont été menées lors de réunions de responsables du mécénat de différentes entreprises. Les enquêtes étaient donc des responsables du mécénat, des salariés d'organisations de promotion du mécénat, des salariés-bénévoles, des salariés associatifs, des syndicalistes et des représentants des pouvoirs publics. Une analyse de la littérature grise publiée sur le sujet, et des supports de promotion de ces politiques, a été effectuée dans les deux pays. En France, les débats parlementaires qui se sont tenus à l'occasion du vote de plusieurs lois d'encouragement au mécénat ont permis d'étudier les prises de position politiques sur cette question.

Les politiques de bénévolat d'entreprise françaises étant fortement inspirées par les pratiques des entreprises étasuniennes, on s'attachera à analyser les cadres sociaux et politiques de leur développement aux États-Unis, pour ensuite montrer comment l'importation de ces politiques a rencontré un accueil favorable en France, à la fois dans le monde de l'entreprise, dans le monde associatif et dans le monde politique.

Nous adoptons ici une perspective que nous qualifierons de généalogique : ne prétendant pas pouvoir réellement construire une socio-histoire des politiques françaises de bénévolat d'entreprise – notamment du fait des problèmes d'accès à certaines sources telles que les archives d'entreprises mais également en raison de la difficulté à obtenir des entretiens avec certains dirigeants d'entreprises –, nous nous attachons néanmoins à repérer et analyser les éléments économiques, politiques et sociaux expliquant le développement de ces politiques aux États-Unis et en France (voir encadré).

**L'invention étasunienne du bénévolat d'entreprise<sup>(7)</sup>****La naissance étasunienne des politiques de bénévolat d'entreprise**

Les bénévoles étasuniens, qu'ils le soient au sein d'une association ou dans le cadre du bénévolat d'entreprise, parlent de façon récurrente et systématique de leur volonté de « *giving back to the community* » (en français, « rendre à la communauté » ; SIMONET, 2004), pour expliquer les raisons de leur engagement. Ce *leitmotiv* s'inscrit dans une forme d'éthique de la responsabilité communautaire, qui imprègne autant les discours des promoteurs entrepreneuriaux du bénévolat d'entreprise que ceux des salariés-bénévoles. Les politiques de bénévolat d'entreprise sont doublement dépositaires de cette éthique de la responsabilité communautaire : d'une part, elles émanent du monde des affaires, espace de réussite économique et sociale qui a un devoir de contre-don vis-à-vis de la « communauté »<sup>(8)</sup> ; d'autre part, elles reposent sur le bénévolat des salariés, eux-mêmes dépositaires de cette éthique en tant que citoyens étasuniens.

(7) Nous reprenons ici l'un des sous-titres de l'article de Laure BERENI sur la managérialisation de l'anti-discrimination (BERENI, 2009), les politiques de « diversité » au sein des entreprises françaises présentant de nombreux traits communs dans leur genèse, leurs modes de légitimation et leurs promoteurs avec les politiques de bénévolat d'entreprise.

(8) Dans son ouvrage sur les politiques de mécénat d'entreprise reposant sur des retenues sur salaires reversées à de grands fonds caritatifs, Emily BARMAN souligne bien la polysémie du terme « *community* », et les phénomènes de concurrence entre plusieurs définitions que celle-ci entraîne. Ainsi, la « *community* » peut avoir un sens géographique : elle désigne les habitants du quartier, de la ville, voire du pays, qui font communauté par leur commune appartenance territoriale, qui est à géométrie variable. Mais la « *community* » peut également reposer sur le sentiment partagé d'un intérêt ou d'une caractéristique commune : genre, orientation sexuelle, couleur de la peau, origine nationale ou géographique définissent alors les contours de la communauté. Les politiques de bénévolat d'entreprise s'adressent le plus souvent à une communauté territoriale, mais elles peuvent avoir des déclinaisons d'une autre nature, notamment lorsque des « *community groups* » sont officialisés au sein de l'entreprise, et donnent leur avis sur la politique de mécénat d'entreprise (BARMAN, 2006).

Cette éthique du don sous-tend la construction des politiques de mécénat puis du bénévolat d'entreprise étasunienne, parallèlement à la rationalisation de la philanthropie du monde des affaires à l'égard du secteur non lucratif. Celle-ci s'est développée en même temps que le capitalisme américain, dans une double volonté de lutter contre l'augmentation de l'intervention étatique et contre l'influence socialiste sur les «classes dangereuses» générées par l'industrialisation. À la création de villes-usines dans le cadre de politiques de paternalisme industriel et à la mise en place d'assurances sociales dans le cadre du *welfare capitalism* au tournant du XX<sup>e</sup> siècle (TONE, 1997), s'ajoutent des politiques de dons aux universités, aux bibliothèques, aux associations locales, qui se développent au fil du XX<sup>e</sup> siècle<sup>(9)</sup>. C'est pour répondre au climat de contestation des pratiques du monde des affaires qui s'est amplifié au cours des années 1960 que les grandes entreprises étendent leurs fondations et leurs dons au secteur non lucratif, incitées en cela par des déductions d'impôts augmentées. C'est également à cette époque que les premières politiques de bénévolat d'entreprise voient le jour, en même temps que le développement plus général de politiques publiques d'incitation au bénévolat (SIMONET, 2010) : Levi Strauss (1968), Exxon (1969), IBM (1971), Bank of America (1973), Philip Morris et Xerox (1974) lancent des programmes de bénévolat et créent des postes de coordinateurs pour ces activités.

Ces politiques sont conçues comme une façon d'améliorer l'image des entreprises auprès de leurs salariés et de leurs proches, de conforter la prise en charge privée de la question sociale, de créer des espaces de convivialité professionnelle à l'occasion d'activités bénévoles. L'arrivée de Ronald Reagan à la présidence, et son appel au secteur privé pour financer le monde associatif appauvri par les diminutions d'impôts et les coupes budgétaires, donne un coup d'accélérateur à la professionnalisation du mécénat d'entreprise, et marque un rapprochement important entre monde de l'entreprise et instances principales de la philanthropie étasunienne. Cause ou conséquence, on constate, au fil des années 1980, un rapprochement entre fondations progressistes d'une part, qui s'étaient notamment largement impliquées dans la lutte pour les droits civiques au cours des années 1960, et une philanthropie plus conservatrice, plus centrée sur l'action sociale de type charitable et le bénévolat caritatif. Un tel rapprochement aboutit à la constitution d'organisations défendant les intérêts du secteur non lucratif

---

(9) Nous ne pouvons détailler ici l'évolution des politiques sociales patronales américaines au moment du *New Deal*; il suffira de retenir que l'intervention fédérale dans la vie économique a alors très largement contribué, d'une part au déploiement du secteur non lucratif, d'autre part à ce que les milieux d'affaires prennent grand soin de développer leurs politiques de mécénat à partir des années 1950, par souci de limiter l'intervention étatique (DOBKIN HALL, 2006).

dans son ensemble (ZUNZ, 2012). Cette évolution facilite l'établissement de liens entre entreprises et organisations philanthropiques autour de pratiques bénévoles (DOBKIN HALL, 2006). Enfin, la précarisation d'une proportion importante de la population, de façon non linéaire à partir des années 1980, associée au retrait d'une partie des programmes publics d'assistance, rend le recours au secteur privé, lucratif et non lucratif, particulièrement courant.

### **L'inscription du bénévolat d'entreprise dans le paysage économique et politique étasunien**

Au cours des années 1980, on assiste ainsi à la conjonction de l'institutionnalisation du monde social du bénévolat (SIMONET, 2010) – au travers notamment de l'apparition de grandes organisations fédératives comme Independent Sector et de la création de programmes fédéraux de bénévolat et de volontariat – et de la professionnalisation des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise, sous le regard bienveillant de la puissance publique. Les principales organisations de promotion du bénévolat américain décernent alors des prix à des entreprises ayant des politiques jugées particulièrement remarquables et leur assurent une large publicité.

De nombreuses associations professionnelles de coordinateurs du bénévolat d'entreprise voient le jour au cours des années 1980 et 1990, des carrières se construisent entre services de mécénat et associations (BORY, 2008b) et un argumentaire économique est forgé pour justifier l'existence de ces politiques; la mise en place du bénévolat d'entreprise doit ainsi permettre d'améliorer les compétences et la formation des salariés, en valorisant leurs capacités d'organisation et l'application pratique de compétences professionnelles; d'encourager le travail en équipe et la convivialité indépendamment de la position hiérarchique des «salariés-bénévoles»; de fidéliser les salariés en améliorant l'image interne des entreprises; de promouvoir l'image externe des entreprises; d'assurer un suivi des fonds attribués aux associations grâce à l'implication de salariés-bénévoles en leur sein. Le bénévolat d'entreprise est donc conçu comme un outil destiné à servir des objectifs de productivité, de réputation interne et externe et de rationalisation du mécénat.

Il s'intègre dans les réorientations stratégiques appliquées au mécénat d'entreprise depuis les années 1990 : servir plus directement les intérêts économiques des entreprises – en se concentrant par exemple sur des associations proches du domaine d'activité de l'entreprise mécène et en augmentant la publicité interne et externe faite autour de ces activités, mais aussi en intégrant les politiques de bénévolat d'entreprise aux politiques de gestion de la main-d'œuvre. À cet égard, le développement

de politiques de «*pro bono*»<sup>(10)</sup> dans de nombreux cabinets d'avocats témoigne de leur dimension directement managériale : les cabinets fournissent des services juridiques gratuits à certaines associations, en libérant du temps rémunéré à leurs jeunes avocats, pour qu'ils se forment à moindre coût – il n'y a pas ici de risque de perdre de client – tout en portant la politique de mécénat du cabinet. Par ailleurs, des politiques de placement de cadres d'entreprise au sein des conseils d'administration associatifs – ce qui est une autre forme de bénévolat – à des fins de constitution de capital social, de formation de dirigeants et de réputation, se sont formalisées au cours des dix dernières années dans des services de mécénat, et par le biais de cabinets spécialisés (BORY, 2009). Le budget du mécénat des entreprises étasuniennes était estimé à 14,5 milliards de dollars en 2008, soit environ 1 % du bénéfice avant impôt des entreprises nationales (GIVING USA, 2009)<sup>(11)</sup>. Les grandes et très grandes entreprises représentent près des deux tiers des dons, qui vont massivement à des associations œuvrant dans le domaine social et éducatif. Le pourcentage de grandes entreprises américaines ayant une politique de bénévolat d'entreprise peut être situé entre 64 et 98 %<sup>(12)</sup>, ces deux chiffres correspondant à deux études menées par un organisme de promotion du mécénat d'entreprise, le Boston College Center on Corporate Citizenship, et nécessitant donc d'être utilisées avec précaution en raison de leur probable surévaluation.

Parallèlement au (ou malgré le) développement de cet argumentaire économique pour justifier l'existence des politiques de bénévolat d'entreprise, le thème du «*give back to the community*» demeure omniprésent dans les discours des mécènes, des salariés associatifs et des salariés bénévoles : la dimension stratégique du bénévolat d'entreprise étasunien est donc concomitante à son inscription dans l'éthique communautaire de la responsabilité, elle ne l'a pas estompée. Outil de mobilisation de la main-d'œuvre, le bénévolat d'entreprise américain s'inscrit complètement dans le monde social du bénévolat américain (SIMONET, 2010), et dans la volonté de consolider l'existence du secteur privé face à l'action publique.

L'importation des politiques de bénévolat d'entreprise en France s'est faite au début des années 1990. Elles n'étaient alors pas autant professionnalisées qu'aujourd'hui. Néanmoins, les traits

communs existant entre les deux pays, qu'il s'agisse de l'argumentaire légitimant ces politiques, de leur organisation professionnelle et de leurs liens avec le monde associatif témoignent d'évolutions parallèles.

## Une acclimatation à l'intersection du monde de l'entreprise, du monde associatif et de l'action publique

Claude Bébéar, à l'époque PDG d'Axa, et plusieurs patrons du CAC 40 créent en 1986 l'Institut du mécénat de solidarité afin de promouvoir le développement de politiques de mécénat tournées vers le domaine social – en opposition au domaine culturel, jusque-là quasi-hégémonique – et impliquant les salariés. Des entreprises américaines implantées en France, comme IBM, mettent en place, de leur côté, à la fin des années 1980, les premières activités de bénévolat d'entreprise en France.

L'arrivée du bénévolat d'entreprise dans le monde du mécénat français, qui s'est structuré à partir des années 1960 et 1970, marque une double conversion : de la culture à la solidarité et d'une politique personnalisée de chef d'entreprise à une politique d'entreprise reposant sur l'implication des salariés. Présentées comme des marques de l'adéquation du monde de l'entreprise et de l'initiative privée aux attentes de la société (DENOIT, 2002), ces activités de bénévolat d'entreprise sont en fait largement encouragées par les pouvoirs publics et entrent en résonance avec les évolutions du monde associatif.

### De la culture à la solidarité

Au fil des années 1960 et 1970, l'existence d'une véritable demande politique de mécénat de la part du ministère de la Culture rencontre des velléités de revalorisation de l'image des entreprises dans les milieux patronaux (ROZIER, 2001)<sup>(13)</sup>. La création de la Fondation de France, en 1969, fait suite à une mission d'études aux États-Unis dépêchée par André Malraux, désireux de donner des moyens plus importants aux activités du ministère de la Culture (PAVILLON, 1995). Le mécénat d'entreprise est alors conçu comme un soutien à l'action publique. Il se développe comme tel au fil des années 1970, essentiellement à partir d'entreprises privées dirigées par d'anciens hauts fonctionnaires et d'entreprises publiques, comme Paribas ou EDF. À l'exception de quelques filiales d'entreprises américaines, les milieux patronaux non liés à la fonction publique d'État restent prudents face au mécénat, jugé peu

(10) Abréviation de l'expression latine «*pro bono publico*» : pour le bien public.

(11) L'estimation chiffrée des politiques de bénévolat des grandes entreprises demeure un exercice difficile, en raison du manque de données fournies par les directions d'entreprise et de l'absence de données fiscales disponibles.

(12) L'une prend en compte des entreprises de toutes tailles n'ayant pas toutes une politique de mécénat d'entreprise ; l'autre se concentre sur des grandes entreprises ayant une politique de mécénat d'entreprise.

(13) L'analyse du rôle des pouvoirs publics et de la haute fonction publique dans l'émergence du mécénat d'entreprise en France ainsi que le développement qui suit doit beaucoup aux travaux doctoraux de Sabine ROZIER (2001).

utile et susceptible de faire reposer sur les entreprises des charges assumées par l'État et le système de protection sociale depuis 1945.

La montée au cours des années 1970 – au sein du CNPF (Conseil national du patronat français) et, plus largement, du monde des grandes entreprises – du souci de revaloriser l'image des entreprises et d'affirmer le rôle citoyen qu'elles pourraient endosser, permet au mécénat de se développer, en tant qu'outil de défense de causes d'intérêt général, et de moyen alternatif de communication. À partir du début des années 1980, les dirigeants d'entreprises mécènes s'organisent, inventent une forme de représentation collective, et font du mécénat un espace de stratégie économique et politique, et de concurrence symbolique. Ce mouvement est amorcé avec la création de l'Admical, association d'entreprises dirigée par Jacques Rigaud, ancien secrétaire général de l'Unesco, conseiller d'État et, à l'époque, président de la radio RTL. Cette association est largement inspirée des cercles d'entreprises mécènes étasuniens<sup>(14)</sup>. Elle devient rapidement l'une des voix publiques des entreprises engagées dans le mécénat en France. Il s'agit désormais pour celles-ci de sortir de la commande publique et d'affirmer la liberté d'entreprendre dans le domaine du mécénat, toujours essentiellement culturel. En outre, l'investissement culturel entre alors dans les stratégies de distinction et d'accumulation de capital symbolique des chefs d'entreprise<sup>(15)</sup>.

L'Admical œuvre comme un groupe d'intérêt, qui assure sa propre visibilité – par la publication d'un répertoire des entreprises mécènes – et défend les intérêts de ses membres – par un travail de *lobbying* intense auprès des pouvoirs publics. Le vote de la loi de 1987 sur le mécénat et de celle de 1990 sur les fondations d'entreprise marque de ce point de vue de réelles victoires<sup>(16)</sup>. La conjonction entre une époque qui valorise le monde de l'entreprise (CUSSET, 2006) et l'engouement pour la culture au sein des pouvoirs publics et des élites dirigeantes

---

(14) Les trois jeunes diplômés de grandes écoles (Insead [Institut européen d'administration des affaires], IEP [Institut d'études politiques] de Paris) qui sont à l'origine de l'Admical et vont aller convaincre Jacques Rigaud de la pertinence de leur projet, le font au retour d'un séjour aux États-Unis, au cours duquel ils découvrent notamment le Business Committee for the Arts (ROZIER, 2001). Notons par ailleurs qu'aux débuts du mécénat d'entreprise culturel des années 1970, des participants aux missions de productivité organisées dans les années 1950 et 1960 – consistant en l'envoi de représentants patronaux et syndicaux français aux États-Unis pour découvrir les ingrédients étasuniens susceptibles de contribuer à la modernisation de la France –, devenus spécialistes des relations publiques, tiennent un rôle de premier plan (ROZIER, 2001).

(15) Nicolas GUILHOT (2004) a analysé un mouvement similaire parmi les nouvelles fortunes de Wall Street depuis les années 1970.

(16) Il s'agit de la loi n° 87-571 du 23/07/1987, qui permet de déduire fiscalement les frais occasionnés par le mécénat, désormais assimilé à un acte de gestion ordinaire, et de la loi n° 90-559 du 04/07/1990.

scelle l'identité culturelle du mécénat d'entreprise français jusqu'au milieu des années 1990.

Au cours de cette décennie, les politiques de mécénat sont progressivement réorientées vers le domaine de la solidarité. La montée de la thématique de l'exclusion dans le débat et les politiques publics, l'apparition d'un chômage de masse imputé en partie aux licenciements massifs délégitiment les dépenses culturelles des entreprises, accusées de faire supporter à la collectivité la charge de leur (mauvaise) gestion sociale. Sabine ROZIER (2013) montre bien comment le développement du mécénat de solidarité répond à et entre en résonance avec l'évolution de l'action publique. Suivant un mouvement d'intégration de la critique très proche de celui décrit par Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999) à propos du nouvel esprit du capitalisme, la conversion du mécénat à la solidarité se fait notamment à l'initiative de l'Institut du mécénat de solidarité (IMS)<sup>(17)</sup>.

Créé par Claude Bébéar en 1986<sup>(18)</sup>, cet organisme apparaît alors comme le représentant des mécènes innovants et « socialement responsables », critiques vis-à-vis des lourdeurs bureaucratiques de la haute fonction publique, soucieux de ne plus être considérés comme des guichets distributeurs de subventions et désireux d'impliquer l'ensemble des entreprises dans les politiques de mécénat, des dirigeants aux salariés les moins qualifiés. La distance avec la commande publique culturelle se fait plus grande encore, mais les dispositions fiscales héritées du mécénat culturel sont largement utilisées. Les salariés sont désormais régulièrement sollicités pour participer à l'élaboration des politiques de mécénat – en demandant des fonds pour une association dont ils sont membres, par exemple – ou à leur déroulement – comme dans le cas du bénévolat d'entreprise. Axa Atout Cœur, l'association de bénévolat d'entreprise d'Axa, est créée en 1991, sur le modèle des pratiques de « *corporate volunteering* » observées par Claude Bébéar dans des entreprises étasuniennes rachetées par Axa<sup>(19)</sup>. À la même époque, des multinationales étasuniennes comme IBM développent ce type de politiques dans leurs branches étrangères. Dans le cas français, le thème de la solidarité tient lieu d'éthique communautaire de la responsabilité, et le terme est brandi tel un étendard dans les discours de légitimation du bénévolat d'entreprise. Néanmoins, ces discours

---

(17) Cette conversion a lieu dans un contexte où plusieurs initiatives patronales, souvent proches de la haute fonction publique, émergent, telles le Manifeste « Entreprises contre l'exclusion », la Fondation Agir pour l'Emploi ou la Fondation Agir Contre l'Exclusion.

(18) Il se nomme à sa création Institut du mécénat humanitaire (IMH).

(19) Depuis la fin des années 1970, Claude Bébéar cherche à implanter les activités de son entreprise, outre-Atlantique; il effectue donc de nombreux voyages aux États-Unis, et devient un bon connaisseur du monde des affaires étasunien.

s'attardent peu sur les motifs moraux du mécénat : il s'agit bien plus désormais de faire état d'un intérêt bien compris – celui d'évoluer dans un contexte social permettant la bonne marche des affaires – et de la légitimité du monde de l'entreprise pour intervenir dans le domaine de l'intérêt général. L'investissement « sociétal » des entreprises fait depuis lors l'objet d'un véritable travail de mobilisation de la part de plusieurs chefs d'entreprise, et particulièrement de ceux proches de l'IMS, comme Jean-Paul Bailly (La Poste) ou Henri Lachmann (Schneider Electric).

### **Le bénévolat d'entreprise comme rationalisation du mécénat**

La mise en valeur de l'intérêt économique du bénévolat d'entreprise repose sur deux types d'arguments : les politiques de bénévolat d'entreprise sont en effet susceptibles d'avoir des répercussions positives, non seulement en termes d'image publique – elles s'insèrent à ce titre à la fois dans les politiques de communication institutionnelle et de Responsabilité sociale des entreprises (BORY, LOCHARD, 2008) qui commencent à se développer au même moment – mais également d'un point de vue managérial, sur la vie interne des entreprises. À compter du milieu des années 1990, la dimension stratégique du mécénat et du bénévolat d'entreprise est soulignée par l'Admical et l'IMS. Il ne s'agit plus de valoriser, comme Jacques Rigaud avait coutume de le faire, une forme de droit au désintéressement et à l'innovation, mais bien de montrer que ces politiques ont une dimension stratégique. Celle-ci explique que nombre de services de mécénat soumettent l'octroi de fonds aux associations à l'organisation d'activités de bénévolat pour leurs salariés.

Fonctionnement par « projet », mobilisation de « valeurs », « culture d'entreprise », « dépassement de soi », « fierté d'appartenance », « vision communautaire » de l'entreprise sont autant de traits des politiques de bénévolat d'entreprise qui font écho au discours managérial en cours dans les grandes entreprises internationales depuis les années 1980 (PIOTET, 1990 ; LE GOFF, 1992), et qui reviennent comme un *leitmotiv* dans les entretiens menés avec les responsables du bénévolat d'entreprise et dans les discours de ses promoteurs. C'est le cas d'Henri de Rebol, alors à la tête de l'IMS, qui a déclaré dans un entretien donné aux *Échos* en 2003<sup>(20)</sup> : « Ce sont des expériences personnelles enrichissantes pour les bénévoles. Ils y acquièrent non seulement des savoir-faire différents, mais aussi de la confiance en soi, une meilleure capacité d'adaptation et de travail en équipe. Ce qui est d'autant plus précieux que les entreprises accordent une grande importance au savoir-être aujourd'hui ». Ces éléments sont

également ceux développés dans un guide publié par l'Admical et la Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES), qui témoigne à la fois du ralliement de l'Admical au bénévolat d'entreprise et de la permanence d'un soutien politique au mécénat d'entreprise (ADMICAL, 2003).

### **Soutien des pouvoirs publics et intégration au monde social du bénévolat**

Les déductions fiscales accordées aux mécènes sont dans le même temps augmentées par la loi de 2003<sup>(21)</sup>, qui marque elle aussi l'entrée des salariés dans les politiques de mécénat : il est désormais possible pour des salariés de verser des dons à la fondation de leur entreprise, et de bénéficier à cet effet d'une réduction d'impôt. Une dernière instruction fiscale, en 2004<sup>(22)</sup>, permet aux entreprises de déduire de leurs revenus imposables la valeur des heures payées à leurs salariés pour des activités exercées dans des associations. Ainsi, le rôle des pouvoirs publics vis-à-vis du mécénat passe de la commande au soutien, à la fois fiscal et symbolique. Il est à cet égard remarquable de noter que les débats parlementaires qui ont entouré le vote des lois de 1987, 1990 et 2003 témoignent d'un large consensus autour du mécénat, tous bords politiques confondus. Le principe même de déductions fiscales accordées aux dons des entreprises ne fait jamais débat, alors même qu'il revient à une forme de délégation de service public, par le renoncement à une recette fiscale au profit d'une allocation privée de fonds au secteur associatif. L'essentiel des désaccords porte, d'une part, sur l'accent mis par des députés communistes sur le nécessaire maintien des fonds publics, et, d'autre part, sur la participation des salariés aux conseils d'administration des fondations d'entreprise. La référence américaine est récurrente et est alternativement mobilisée pour souligner un *retard législatif français* ou pour dénoncer une volonté de diminution des fonds publics<sup>(23)</sup>.

Le vote de ces lois marque l'adoption d'un consensus dépassant les clivages partisans : la loi de 1987, préparée par le ministère Lang mais portée par la droite, est votée par la seule droite et le centre. Socialistes et communistes votent contre. La loi de 1990, portée par la gauche, récolte les voix socialistes et centristes, le RPR (Rassemblement pour la République) s'abstenant et le PCF (Parti communiste français) votant contre. La loi de 2003 portée par le ministère Aillagon ne récolte aucun vote négatif. En

(21) Loi n° 2003-709 du 01/08/2003.

(22) Instruction fiscale n° 112 du 13/07/2004 faisant suite à la loi n° 2003-709.

(23) Notons que cette « référence américaine » demeure extrêmement présente dans les organisations de promotion du mécénat d'entreprise, et notamment au sein de l'Admical : des spécialistes de la philanthropie étasunienne ou certains de ses représentants sont ainsi régulièrement invités lors des événements nationaux de l'association, comme ses assises. Là aussi, le *leitmotiv* du retard français est omniprésent.

(20) *Les Échos* du 16/01/2003.

près de vingt ans, la légitimation du mécénat d'entreprise a converti l'ensemble du champ politique<sup>(24)</sup>. La légitimité de l'intervention des entreprises dans le financement du monde associatif a été à ce point intégrée par l'action publique qu'un fonctionnaire d'une grande collectivité territoriale, chargé d'évaluer les risques financiers liés aux subventions associatives, a ainsi expliqué en entretien qu'un dossier ne mentionnant aucune entreprise mécène lui paraissait plus fragile, et donc plus risqué pour la bonne utilisation des fonds publics, qu'un dossier bénéficiant du soutien d'une ou plusieurs entreprises, considéré comme un gage de sérieux du projet associatif.

De fait, le bénévolat d'entreprise s'insère de façon particulièrement efficace au sein d'un monde associatif en recherche de bonnes volontés bénévoles – le bénévolat connaît un succès grandissant depuis les années 1980 – et de fonds destinés à faire face à l'urgence sociale à laquelle il est confronté depuis bientôt vingt ans. La gestion locale de cette urgence, au plus près des locaux associatifs, assortie d'une diminution des fonds publics alloués au fonctionnement du secteur associatif, a contribué à faire accepter au monde associatif français les partenariats avec les grandes entreprises, malgré des réticences parfois vives selon les cultures organisationnelles et les trajectoires militantes (BRODIEZ, 2006 ; BARTHÉLÉMY, 2001). Les institutions représentant le monde associatif demeurent néanmoins aujourd'hui beaucoup plus silencieuses que leurs homologues étasuniennes dans la promotion du bénévolat d'entreprise. Celui-ci a des effets multiples sur les associations : l'accueil de salariés-bénévoles, parfois totalement inexpérimentés ou ignorants de l'objet social de l'association à laquelle ils vont donner de leur temps, l'établissement de partenariats avec des entreprises comme la recherche de fonds de façon générale, demandent du temps, et bien souvent nécessitent d'employer des salariés à ces fins (LEFÈVRE, 2011). Par ailleurs, les ressources financières qui accompagnent souvent les salariés-bénévoles ne sont pas à la portée de toutes les associations. En effet, les responsables du bénévolat d'entreprise forment un groupe professionnel restreint (BORY, 2008b), qui pratique intensément l'échange d'expériences, et au sein duquel les réputation associatives se construisent. En conséquence, les associations qui accueillent des salariés-bénévoles et reçoivent des fonds d'entreprise sont parmi

les plus professionnalisées, les mieux dotées, les plus connues<sup>(25)</sup>.

\*  
\* \*

La mise en place des politiques de bénévolat d'entreprise en France s'est effectuée par l'acclimatation de politiques étasuniennes héritières d'une éthique de la responsabilité communautaire particulière, au sein d'un monde du mécénat d'entreprise très fortement marqué par l'intervention de la haute fonction publique et la prégnance du domaine culturel. L'arrivée de ces politiques dans le paysage économique et politique français a coïncidé avec la promotion d'un rôle actif des entreprises dans le domaine de la solidarité, qui s'est construite en partie comme une critique de l'action publique. Cette critique est notamment portée depuis quelques années par l'Institut Montaigne<sup>(26)</sup>, créé lui aussi, comme l'Institut du mécénat de solidarité, à l'initiative de Claude Bébéar.

Les politiques de bénévolat d'entreprise cherchent à produire de l'engagement *au nom de* et *pour* l'entreprise, sous la forme d'activités «clé en main» dont la dimension pratique et conviviale, parfois compensatrice de vies professionnelles peu épanouissantes, paraît séduire les salariés. Il est ainsi possible de les analyser comme des politiques de gestion de la main-d'œuvre, en ce qu'elles cherchent à susciter l'adhésion des salariés à l'entreprise. Mais l'analyse doit aussi appréhender le projet politique dans lequel elles s'inscrivent, qui consiste à légitimer l'intervention du monde de l'entreprise dans le monde associatif et éducatif – par le biais de politiques de tutorat, par exemple. À cet égard, la parenté paternaliste de ces politiques, que l'on peut lire dans cette double nature comme dans la perméabilité des frontières qu'elles instaurent entre vie au travail et vie hors travail, est frappante. Ces politiques seraient ainsi un nouvel avatar d'une entreprise de légitimation déjà analysée à d'autres moments de l'histoire du capitalisme, que ce soit dans le cas des politiques de paternalisme industriel (SIERRA ALVAREZ, 1990 ;

(24) Le soutien politique au bénévolat d'entreprise ne se limite pas aux lois fiscales sur le mécénat : la publication sus-mentionnée de la Délégation interministérielle à l'économie sociale, faisant la promotion du «mécénat de compétences», présentée au sein des locaux de la Caisse des dépôts et consignations en juin 2004, ainsi que la présence d'élus de tous bords politiques lors des assises de l'Admical, qui ont lieu tous les deux ans, ou des manifestations organisées par l'IMS, en sont d'autres expressions.

(25) On a par ailleurs montré que celles des associations qui accueillent des salariés-bénévoles et qui disposent de la notoriété la plus importante sont celles qui sont les plus à même de conserver leur indépendance face à leurs mécènes : le capital symbolique dont elles disposent leur assure un pouvoir de négociation important quant au contenu des partenariats (BORY, 2008a). En revanche, les associations plus petites, ayant un faible nombre de mécènes, en viennent parfois à accepter des injonctions en contradiction avec leurs missions, ou modèrent la virulence de leurs prises de position publiques.

(26) L'Institut Montaigne, créé en 2000, est l'un des *think-tanks* d'inspiration libérale qui a largement alimenté en rapports les pouvoirs publics, et ce, sur divers sujets, parmi lesquels la «diversité», mais également la réforme de l'État et celle de l'assurance maladie. Il a notamment publié *Engager le citoyen dans la vie associative*, en 2008, et *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, en 2006.



DEBOUZY, 1988), ou dans celui du *lobbying* politique exercé par le monde des affaires (USEEM, 1984). À partir de l'étude de leur mise en place, il faudrait dès lors s'attacher à la façon dont ces politiques servent à la fois les intérêts propres des entreprises mécènes, internes et externes, et ceux de l'ensemble du monde de l'entreprise – ce que Michael USEEM appelle

«l'argumentaire de classe», en opposition à «l'argumentaire d'entreprise». Plus qu'une forme de régulation du capitalisme, le bénévolat d'entreprise, et plus largement le mécénat d'entreprise, apparaîtrait-il alors à certains égards comme une tentative discrète et circonscrite de réguler le monde social ?

## Bibliographie

ADMICAL (2003), *Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations*, Paris, Admical et DIES.

ADMICAL-CSA (2008), *Le mécénat d'entreprise en France 2008. Résultats de l'enquête ADMICAL-CSA*, Paris, Admical.

BARMAN E. (2006), *Contesting communities: the transformation of workplace charity*, Stanford, Stanford University Press.

BARTHÉLÉMY M. (2001), *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris, Presses de Sciences Po.

BERENI L. (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. » La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale», *Raisons politiques*, n° 35, pp. 87-105.

BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BORY A. (2008a), *De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis*, thèse de doctorat, sociologie, Université Paris I.

BORY A. (2008b), « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », *Les Mondes du travail*, n° 5, pp. 39-52.

BORY A. (2009), « Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ? Un regard sociologique sur les conseils d'administration des organisations non lucratives américaines », *Entreprise et histoire*, n° 56, pp. 117-130.

BORY A., LOCHARD Y. (2009), « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, pp. 39-50.

BRODIEZ A. (2006), *Le Secours populaire français 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po.

CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard.

CUSSET F. (2006), *La décennie 1980, le grand cauchemar des années 1980*, Paris, La Découverte.

DEBOUZY M. (1988), « Permanence du paternalisme », *Le mouvement social*, n° 144, pp. 3-16.

DOBKIN HALL P. (2006), « A historical overview of philanthropy, voluntary associations, and nonprofit organizations in the United States, 1600-2000 », in Powell W., Steinberg R. (ed), *The nonprofit sector: a research handbook, second edition*, New Haven, Yale University Press, pp. 32-62.

GIVING USA (2009), *Giving USA: the annual report on philanthropy for the year 2008*, Chicago, Giving USA Foundation.

GUILHOT N. (2004), *Financiers, philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Paris, Raisons d'Agir.

IRIBARNE P. d' (2002), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de gestion*, n° 140, pp. 23-39.

LEFÈVRE S. (2011), *ONG et compagnie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presses universitaires de France.

LE GOFF J.-P. (1992), *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres : essais ».

PAVILLON E. (1995), *La Fondation de France, 1969-1994. L'invention d'un mécénat contemporain*, Paris, Anthropos.

PIOTET F. (1990), « La tentation communautaire », *Projet*, n° 221, pp. 51-60.

ROZIER S. (2001), *L'entreprise-providence, mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, thèse, science politique, Université Paris I.

ROZIER S. (2013), « Les générosités obligées. Mutations des politiques sociales et mécénat des entreprises dans la France des années 1990 », in Hély M., Simonet M. (dir.), *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, pp. 129-142.

SIERRA ALVAREZ J. (1990), *El obrero sonado : ensayo sobre el paternalismo industrial, Asturias 1860-1917*, Madrid, Ed. Siglo XXI.

SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.

SKOCPOL T. (1997), «The Tocqueville problem: civic engagement in American democracy», *Social Science History*, vol. 21, n° 4, pp. 455-479.

TONE A. (1997), *The business of benevolence: industrial paternalism in progressive America*, Ithaca, Cornell University Press.

USEEM M. (1984), *The inner circle: large corporations and the rise of business political activity in the U.S. and U. K.*, New York, Oxford University Press.

ZUNZ O. (2012), *Philanthropy in America: a history*, Princeton, Princeton University Press.