

une forme particulière d'engagement ?

INJEP NOTES & RAPPORTS

RAPPORT D'ÉTUDE

■ Octobre 2020
■ INJEPR-2020/11

Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ?

Enquête exploratoire

AUTRICES

- Mathilde RENAULT-TINACCI, chargée de recherche, INJEP
- Ósia VASCONCELOS, chercheuse associée au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE-CNRS)

**Expériences de mécénat
de compétences en association :
une forme particulière d'engagement ?
Enquête exploratoire**

Mathilde Renault-Tinacci, chargée de recherche, INJEP

*Ósia Vasconcelos, chercheuse associée au Laboratoire interdisciplinaire
pour la sociologie économique (LISE-CNRS)*

*Recherche suivie par Elisabetta Bucolo pour le compte du LISE-CNRS,
et de Joaquim Timoteo pour le compte de l'INJEP*

Pour citer ce document

RENAULT-TINACCI M., VASCONCELOS Ó, 2020, *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, INJEP Rapport d'étude.

Dans le cadre d'un partenariat entre l'INJEP et le CNRS, l'étude a été menée par une équipe composée d'une chargée de recherche auprès de l'INJEP et d'une chercheuse associée au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE).

Nous remercions Elisabetta Bucolo, sociologue, membre du LISE désignée responsable scientifique auprès du CNRS pour sa contribution et précieuse relecture, ainsi que nos partenaires Koeo, Pro Bono Lab et ADMICAL pour leur soutien et leur appui à toutes les étapes de cette recherche.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
CHAPITRE I. LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES : UNE SPÉCIFICITÉ DE LA PHILANTHROPIE D'ENTREPRISE À LA FRANÇAISE ?	11
1. L'engagement à la française sous toutes ses formes	12
<i>Tableau 1. Comparatif des dispositifs favorisant l'engagement « pro bono » en entreprise</i>	14
2. L'avènement du mécénat de compétences comme champ d'activité économique et solidaire : quelle offre d'engagement « clés en main » par les structures d'intermédiation ?.....	15
<i>Tableau 2 comparatif de formes d'engagement « Koeo »</i>	16
<i>Tableau 3 comparatif de formes d'engagement « Vendredi »</i>	17
3. État de la connaissance sur le mécénat de compétences.....	18
<i>Graphique 1. Les différents types de mécénat</i>	19
<i>Figure 1 Perspectives d'analyse privilégiées dans la littérature française sur mécénat de compétences et thèmes connexes</i>	23
4. Interroger le mécénat de manière compréhensive à échelle microsociologique : une approche inductive/ déductive.....	24
Conclusion du chapitre.....	26
CHAPITRE II. MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES DONNÉES	27
1. Accès au terrain et collecte des données	27
2. Caractérisation du corpus	28
▪ Présentation du corpus d'enquêtés.....	28
<i>Tableau 4. Profils sociodémographiques des enquêtés</i>	28
▪ Le corpus des organisations.....	30
3. Traitement et analyse du corpus	31
▪ Présentation de la grille d'analyse	31
<i>Tableau 5. Grille d'analyse du corpus</i>	32
CHAPITRE III. DE L'ENTREPRISE À L'ASSOCIATION : ANALYSE DE LA DIVERSITÉ DES MODALITÉS DE MISE EN PLACE DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES	33
1. Le type de mission : une porte d'entrée délimitée vers le monde associatif.....	34
▪ Types de mission.....	34
<i>Tableau 6 : Typologie de missions en association selon la temporalité (durée et périodicité)</i>	35
<i>Tableau 7 : Intervention de l'entreprise selon les types de mission</i>	37
<i>Tableau 8 : Immersion des salariés dans l'association selon les types de mission</i>	38
2. De l'entreprise à l'association : une difficile passerelle ?.....	40
▪ De la transférabilité des compétences : une passation peu évidente.....	40
▪ Au-delà de la compétence : l'épreuve du passage d'une organisation à une autre.....	46
3. Intégrer une association : de l'adhésion à la pleine participation	55
▪ Un accueil favorable à l'intégration dans la plupart des associations du corpus.....	55
▪ Connaissance de l'association et sentiment d'appartenance : d'où naît l'adhésion ?.....	56
▪ Des processus d'intégration et de socialisation incomplets ?.....	58
Conclusion du chapitre.....	59

CHAPITRE IV. DISPOSITIONS ET MOTIVATIONS À L'ENTRÉE EN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES : UN BÉNÉVOLAT COMME LES AUTRES ? 61

1. Analyse des dispositions à l'engagement en mécénat	62
▪ Des parcours associatifs existants mais peu teintés de militantisme.....	62
▪ Des trajectoires politiques clairsemées	64
▪ Le rôle de l'héritage familial associatif et politique.....	65
▪ Une éducation religieuse très présente	67
<i>Tableau 10. Typologie des parcours initiaux d'engagement</i>	68
2. Les raisons de l'engagement des acteurs	70
▪ La dimension altruiste et identitaire de l'engagement : faire sens, contribuer, aider	71
▪ Rapport au travail et perspective professionnelle.....	73
▪ Interpénétration des motivations des volontaires salariés et formalisation du mécénat par l'entreprise.....	79
<i>Tableau 11. Perception par les volontaires de l'influence du cadre institutionnel sur leur engagement</i>	80
Conclusion du chapitre IV	81

CHAPITRE V. DE QUELLE REPRÉSENTATION DE L'ENGAGEMENT LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES EST-IL LA FORME ? 83

1. Cerner les représentations sociales de l'engagement en mécénat de compétences	84
▪ Bénévole ou salarié ? Le difficile positionnement.....	84
▪ L'engagement altruiste et sacrificiel comme référence dominante : le mécénat de compétences, un euphémisme de l'acte bénévole ?	84
▪ Une typologie des représentations de l'engagement dans le mécénat de compétences en association	87
<i>Tableau 12. Typologie des représentations de l'engagement exprimés par les enquêtés</i>	89
2. Appétence et représentations sur le monde associatif	90
▪ L'association : entre amateurisme et bienveillance.....	90
▪ Une méconnaissance du monde associatif français	91
▪ Le monde associatif : un monde apolitique ?	93
Conclusion du chapitre V	95

CHAPITRE VI. LES EFFETS DE L'EXPÉRIENCE ASSOCIATIVE 97

1. Effets sur le rapport à soi	97
▪ Reconnaissance et estime de soi	97
▪ Rééquilibrer la vie personnelle.....	99
2. Effet sur le rapport aux autres	101
▪ Vers un renforcement des relations sociales ?	101
<i>Tableau 13 Fonctions sociales de l'entrée dans une association parisienne</i>	101
<i>Tableau 14 Effets sociaux de l'expérience en mécénat de compétences</i>	107
▪ Changer son regard sur les autres par l'expérience	108
3. Effet sur le rapport à la société	116
▪ Le monde associatif ou la découverte d'un espace d'engagement.....	116
▪ Une politisation accrue ?	117
▪ Perception de la mission sur ce que le collaborateur apporte à l'association	121
4. Effets de l'expérience de mécénat sur le parcours de vie	123
▪ Effet de l'engagement sur les carrières professionnelles.....	123
▪ Poursuite de parcours militants : quelles suites ou quelles projections ?	126
Conclusion du chapitre	131

CHAPITRE VII. PERCEPTION DES SALARIÉS VOLONTAIRES SUR LES CADRES INSTITUTIONNELS ET L'ÉVOLUTION DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES	133
1. La vision des volontaires sur le dispositif de mécénat de compétences.....	134
▪ Connaissance du cadre légal et de la mise en place du dispositif par l'entreprise	134
▪ La perception du cadre donné par l'entreprise	136
▪ Intervention de l'entreprise sur l'entrée en dispositif	137
▪ Perception de la place du dispositif dans la politique d'entreprise : RSE ou DRH ?.....	138
▪ Perception de la mise en place du dispositif par l'association	140
2. Pistes d'amélioration données par les volontaires en vue du développement du mécénat	142
▪ À destination des entreprises	142
<i>Tableau 15. Préconisations aux entreprises</i>	<i>145</i>
▪ À destination des associations.....	147
Conclusion du chapitre VII	153
CONCLUSION GÉNÉRALE	155
BIBLIOGRAPHIE	159

Introduction

Le mécénat de compétences est caractérisé par la mise à disposition par une entreprise d'un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Son développement en France est très important depuis les années 1990 mais il est encore peu connu du grand public et peu étudié dans la littérature scientifique. En effet, il n'existe pas de recensement chiffré précis du nombre d'entreprises françaises mettant en place un programme de mécénat de compétences, ni du nombre de salariés participant à cette forme d'engagement. Les organisations œuvrant dans le mécénat de compétences, qui émerge comme un secteur à part entière, publient régulièrement des chiffres sur les pratiques de mécénat d'entreprise¹ mais il y a peu de publications scientifiques portant sur le sujet. À cet égard, l'ADMICAL (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial) et Pro Bono Lab ont lancé en 2014 une première enquête qui montre que le mécénat de compétences concerne plus de 70 % des groupes du CAC40². Comme la mise en place de ce type de mécénat nécessite une organisation interne pour gérer la mise à disposition des salariés, il est plus facile de l'intégrer au sein d'entreprises de taille intermédiaire ou de grandes entreprises (ADMICAL, 2018).

Au cours du xx^e siècle, le mécénat s'est institutionnalisé et s'est particulièrement répandu dans les entreprises françaises inspirées par les pratiques de philanthropie des entreprises états-uniennes et anglo-saxonnes. D'une pratique marginale, le mécénat d'entreprise est passé dans les années 2000 à une norme dans la gestion des entreprises modernes en France, qui possède aujourd'hui l'un des dispositifs juridique et fiscal les plus incitatifs au monde en la matière (Gautier, 2015). Le mécénat de compétences y occupe une place moins importante mais toutefois non négligeable. Le cadre juridique et légal du mécénat en France a fortement évolué en s'appuyant sur plusieurs textes. La loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le mécénat a été complétée par la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990, qui légifère sur les fondations d'entreprise, et enfin par la loi 2003-709 du 1^{er} août 2003, dite loi Aillagon, qui améliore significativement le régime fiscal pour les entreprises. Finalement, le Bulletin officiel des impôts (BOI) 4C-5-04 du 13 juillet 2004 a précisé que la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général peut constituer un don en nature, ce qui autorise une réduction fiscale pour l'entreprise équivalente à 60 % des salaires.

La plupart des enquêtes qui s'attèlent à la question du mécénat de compétences interrogent plus largement les avantages pour les entreprises, notamment du point de vue de la communication et de la valorisation, ou encore des atouts dans la professionnalisation des organisations du secteur social non lucratif. Le mécénat de compétences est par ailleurs bien souvent présenté de manière positive : aux associations il permettrait la professionnalisation et le développement des ressources humaines, aux salariés eux-mêmes il permettrait de cumuler sens et carrière professionnelle, et enfin, aux entreprises il permettrait d'améliorer image, efficacité de management RH et assise de leur légitimité dans la contribution à l'intérêt général *via* la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ainsi, cette forme d'engagement soulève d'un côté, des enjeux

¹ Le mécénat d'entreprise est défini comme un dispositif de soutien d'une entreprise envers une œuvre ou une structure d'intérêt général sans contrepartie du bénéficiaire et qui ouvre droit à un avantage fiscal. Il peut être financier, en nature ou de compétences.

² En 2012 et 2013, Admical a publié un panorama du mécénat d'entreprise du CAC40, en présentant la pratique de 38 entreprises. Selon l'étude de 2013, le mécénat de compétences concerne 74 % des groupes du CAC 40, alors que seules 31 % des entreprises de 200 salariés et plus interrogées dans le cadre de l'étude ADMICAL-CSA 2012 utilisent ce mode d'intervention.

propres au monde des entreprises, et de l'autre, des enjeux propres au monde associatif, les salariés en mission étant placés justement au croisement de ces différents enjeux.

En ce sens, l'étude présente sur les ressorts de l'engagement dans le mécénat de compétences en association portée par l'INJEP et le LISE-CNRS interroge de manière exploratoire à la fois une dimension peu présente dans les enquêtes sur le mécénat de compétences – les effets du mécénat de compétences sur les trajectoires des engagements – et une échelle microsociologique peu développée dans la littérature sur le sujet. L'objectif principal de l'enquête est de comprendre les motivations et les conditions de l'entrée des salariés dans le cadre du mécénat de compétences, ainsi que ses effets sur les parcours de vie de ces derniers. Dans l'analyse, nous reviendrons sur les questions de départ de l'enquête pour apporter des éléments empiriques enrichis de problématiques plus générales : Comment en vient-on finalement au cours d'une carrière professionnelle à s'inscrire dans pareil dispositif ? Quelles sont les trajectoires qui y conduisent ? Quelles motivations sous-tendent ce choix ? Quels sont ses effets en termes de carrières militantes, de socialisation politique et démocratique ? Quelles sont enfin les possibilités d'engagement du salarié bénévole dans l'association d'accueil ? Est-il possible de comparer le bénévolat avec le mécénat de compétences ?

En d'autres termes, le mécénat de compétences est-il une forme d'engagement particulière dans le monde associatif ?

Pour y répondre, ce rapport se compose de sept chapitres. Nous montrons dans le premier, les spécificités du mécénat de compétences à la française en le replaçant dans le contexte plus général de l'évolution du mécénat d'entreprise. Il s'agit par ailleurs, d'exposer les principales conclusions de la littérature ayant traité de ce sujet ainsi que les données existantes. Le chapitre 2 sera l'occasion de rappeler la méthodologie exploratoire employée pour répondre à notre problématique. Dans une visée descriptive, le chapitre 3 s'emploie à présenter les différents types de missions de mécénat de compétences et les modalités d'entrée et d'intégration dans une association lorsque l'on est salarié volontaire en mission. Le chapitre 4 analyse les dispositions et les motivations qui concourent – au moins partiellement – à une orientation vers un tel dispositif. Nous observons ainsi que la plupart des bénévoles d'entreprise ont d'ores et déjà fréquenté le monde associatif et que leurs motivations tiennent autant d'une dimension altruiste que de leur rapport au travail. En l'appréhendant de manière compréhensive, nous exposons au cours du chapitre 5 les représentations sociales de nos enquêtés quant à ce qu'ils considèrent être un engagement et la manière avec laquelle ils pensent leur implication dans un dispositif tel que le mécénat de compétences. Le chapitre 6 nous donne l'occasion de mieux comprendre les effets d'une expérience de mécénat de compétences à la fois sur le rapport à soi, le rapport à l'autre, le rapport à la société mais aussi plus largement sur la trajectoire biographique d'un enquêté. Enfin, le dernier chapitre (7) permet en suivant les perceptions du dispositif par les salariés volontaires de proposer de nouvelles orientations pour renouveler ou modifier le mécénat de compétences. En définitive, l'objet de ce rapport est bien d'appréhender un objet peu connu – le mécénat de compétences – et de le croiser avec des questionnements classiques de la littérature scientifique portant sur les ressorts de l'engagement dans le monde associatif.

DISTINGUER LES DIFFÉRENTES MODALITÉS D'ENGAGEMENT EN ASSOCIATION

Bénévolat : engagement libre et personnel non rémunéré, sans encadrement juridique.

Bénévolat de compétences : engagement libre sur la base du transfert de compétences personnelles ou professionnelles, sans encadrement juridique. Il peut être encouragé par une entreprise auprès de ses salariés.

Bénévolat d'entreprise : engagement soumis à l'encadrement d'une entreprise. Il peut être réalisé sur le temps de travail (et donc juridiquement encadré) ou sur le temps libre des salariés et généralement dans des associations choisies par l'entreprise (Bory, 2013). Les entreprises préfèrent généralement distinguer le bénévolat d'entreprise (sur le temps libre) du mécénat de compétences (sur le temps de travail).

Mécénat de compétences : mise à disposition d'un salarié et de ses compétences, sur son temps de travail par une entreprise à destination d'une association d'intérêt général. L'engagement est donc institutionnel (l'entreprise) mais aussi personnel (le salarié). Il est encadré juridiquement et fiscalement (voir infra).

Volontariat : engagement formalisé (contrat) entre un individu et une association pour une durée définie avec une mission précise souvent associée à une rétribution financière (indemnités). Il ne peut être confondu avec le salariat et est encadré juridiquement.

LE MÉCÉNAT : UNE DÉFINITION JURIDIQUE

L'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière définit le mécénat comme « un soutien matériel ou financier apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général ». Si le mécénat est défini ici par un soutien matériel, le cadre juridique a beaucoup évolué et la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général, dite « mécénat de compétences », peut constituer un don en nature comme le précise le BOI 4C-5-04 du 13 juillet 2004 (paragraphe 50).

Le cadre juridique et fiscal du mécénat s'appuie sur plusieurs textes. Parmi eux, la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat constitue une référence, modifiée et complétée entre autres par la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 qui crée les fondations d'entreprise et la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon » qui améliore très sensiblement le régime fiscal du mécénat pour les entreprises : augmentation du taux de réduction, allongement de la durée pendant laquelle l'entreprise peut en bénéficier et passage d'un dispositif de déduction d'assiette à une réduction d'impôt.

Institué par la loi Aillagon en 2003, le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition un salarié sur son temps de travail au profit d'une cause d'intérêt général. Cette forme de mécénat se fonde, d'un côté, sur le mécénat d'entreprise, et d'autre côté, sur l'engagement personnel des salariés. Son caractère institutionnel permet de souligner son originalité et de tracer des frontières entre cette pratique et d'autres formes d'engagement.

Le projet de loi des finances 2020 prévoit toutefois de plafonner le salaire des personnes mises à disposition par les entreprises à trois fois le seuil de la sécurité sociale.

Chapitre I. Le mécénat de compétences : une spécificité de la philanthropie d'entreprise à la française ?

La générosité ou philanthropie à la française appartient à l'histoire moderne. Ce n'est en effet qu'à partir des Trente Glorieuses qu'elle connaît un véritable essor associé ou corrélé à celui du monde associatif sur le territoire. La philanthropie depuis quelques décennies sort de l'illégitimité. Alors que depuis la révolution française, la position d'intermédiaire entre le citoyen et la nation est crainte, que seul l'État est en mesure de garantir l'intérêt général, le déploiement de la société civile organisée transforme les règles et les frontières de l'espace public. L'intervention privée, autrefois évitée, est convoquée jusque dans la sphère publique, dans les politiques publiques. Mais au côté du mécénat de particuliers (par le truchement des fondations), le mécénat d'entreprise se fraye aussi un chemin. Les pratiques du mécénat d'entreprise sont ainsi passées « de la marginalité à la norme » (Gautier, 2015). Les plus grandes entreprises sont devenues des figures modèles en soutenant l'action sociale et humanitaire et se démarquent de la figure « antique » du mécénat concentré sur le secteur culturel (*ibid.*). Précurseur des politiques de responsabilités sociales des entreprises (RSE), le mécénat d'entreprise y est aujourd'hui intégré dans un ensemble de politiques ayant pour objectif la satisfaction de la stratégie générale de l'entreprise (Boistel, 2012). Nous l'avons mentionné *supra*, c'est véritablement la loi du 1^{er} août 2003, relative au mécénat, aux associations et aux fondations, qui va instaurer un arsenal juridique et fiscal plus incitatif pour les entreprises. Les projets d'intérêt général soutenus sont dorénavant issus de tous les secteurs d'activités (social, éducation, santé, culture, sport, environnement, recherche).

Gautier (2015) remarque qu'en France s'opposent deux écoles dans leur lecture de ce qu'est le mécénat pour l'entreprise : « la première considère le mécénat comme une pratique d'ouverture de l'entreprise à l'altérité, déconnectée du cœur de métier et des objectifs marchands [...] L'accent est mis sur l'intérêt général avant l'intérêt de l'entreprise » et « la seconde école voit le mécénat comme un outil visant à renforcer les liens entre l'entreprise et la société qui l'environne autrement dit ses parties prenantes. Totalement intégré à la politique RSE ou le développement durable de l'entreprise, ce mécénat est proche du cœur de métier et mobilise les savoir-faire des collaborateurs ». Pour cette seconde école, le mécénat est perçu comme un atout pour la bonne santé de l'entreprise tant au niveau de son image, que de la mobilisation (ou l'énergie) de ses collaborateurs. Le mécénat de compétences ou le bénévolat d'entreprise (Bory, 2013) constitue une petite part en France de ce mécénat d'entreprise. Son déploiement répond en écho à l'évolution de l'action publique (Rozier, 2013) et est irrigué par la pensée politique qui revendique « la légitimité du monde de l'entreprise pour intervenir dans le domaine de l'intérêt général » (Bory, 2013, p. 53-62). Anne Bory remarque ainsi que des entreprises font de cette forme de mécénat leur véritable fer de lance à l'instar du groupe La Poste ou de Schneider Electric, entreprises dont les dirigeants se tiennent à proximité idéologique de l'Institut du mécénat de solidarité (IMS). Le mécénat de compétences n'est pas seulement présenté comme un dispositif ayant des vertus stratégiques externes (communication, partenariat) mais il rend compte d'un renouveau du management et d'une volonté d'améliorer le bien-être des salariés en entreprise. Peu d'enquêtes pourtant seraient à même de le prouver.

Mais le mécénat de compétences est aussi convoqué et souhaité par les pouvoirs publics notamment dans un contexte de raréfaction des ressources publiques par voie subventionnelle directe et d'incitation générale à l'engagement d'intérêt général (volontariat, bénévolat, SNU). Anne Bory (2013) note ainsi que le bénévolat d'entreprise (terme recouvrant chez à la fois le bénévolat sur le temps libre du salarié organisé par l'entreprise et le mécénat de compétences) fait consensus parmi les décideurs, et ce nonobstant leur position dans l'échiquier politique.

Du côté associatif, il demeure encore quelques notes de méfiance mais les structures en mal de bénévoles ne peuvent renoncer à cette nouvelle main d'œuvre qualifiée et *a priori* peu onéreuse. Le secteur de la solidarité et de l'action sociale en prise avec l'urgence et la montée de la précarité sociale se tourne ainsi facilement vers cette forme d'apparence plus facile de « bénévolat ». Mais le mécénat de compétences reste en France peu encouragé par les grandes fédérations ou les représentants du tissu associatif tel le Mouvement Associatif, pour qui le mécénat de compétences n'est qu'une proposition (intégrée à la promotion du passeport bénévole – mesure 12 du rapport pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement, Mouvement Associatif, 2017) parmi d'autres pour œuvrer à la bonne santé du secteur.

Nous verrons toutefois que l'accueil d'un volontaire salarié n'est pas sans enjeu pour l'association car comme le note Bory (2013) « 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 des 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 ». Une dimension que l'on retrouve en filigrane au long de notre enquête.

1. L'engagement à la française sous toutes ses formes

Le renouveau de la place de l'entreprise à but lucratif dans la prise en charge de l'intérêt général s'accompagne d'un brouillage des frontières entre secteur public et secteur privé (Cottin-Marx *et al.*, 2017) mais aussi des politiques publiques d'incitation à une participation à la vie de la cité, souvent nommée « engagement », nonobstant sa forme et ses modalités. Ainsi sont désignés le bénévolat, le volontariat ou encore le mécénat de compétences/bénévolat d'entreprise et le bénévolat de compétences. Cet encouragement public relèverait selon certains auteurs d'un mouvement de « bénévolisation » de l'action publique (Simonet, 2010), autrement dit du déploiement par les associations d'une mission publique à moindre coût, et dans des conditions de travail altérées au regard du fonctionariat. Mais l'incitation à l'engagement est motivée par des raisons supplémentaires : le bénévolat, le volontariat ou encore le *pro bono* – désignant ici par une abréviation de l'expression latine « *pro bono publico* » le don de compétences professionnelles tournées vers le bien public – constituent à la fois des espaces de socialisation au moins civiques, si ce n'est politiques, ainsi que des tremplins professionnels. En d'autres termes, ces derniers servent aussi bien l'éducation citoyenne républicaine que participent aux politiques d'emploi et d'insertion étatiques. (Cottin-Marx *et al.*, 2017). L'engagement constitue également aujourd'hui une véritable politique de jeunesse : le volontariat ou le très récent service national universel le démontre en ce sens.

Mais ces différentes formes « d'engagement » ne sont pas valorisées selon les mêmes conditions, ni formalisées par les mêmes cadres législatifs et fiscaux, entraînant des différences importantes d'institutionnalisation et d'implication de l'État dans leur développement. Nous les présentons à la suite :

Le bénévolat est un engagement libre et personnel non rémunéré, sans encadrement juridique. La définition communément utilisée est celle du Conseil économique et social de 1993 selon laquelle est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial (Ministère de l'éducation nationale, 2019). Il s'agit, donc d'une forme d'engagement non-institutionnalisée. Toutefois, le bénévolat reste largement valorisé dans la société française et de nombreuses associations en charge de la valorisation, ou du répertoire sont aujourd'hui financées par l'État pour l'encourager (France Bénévolat, Bénénova, etc.). Il s'agit d'une forme de valorisation indirecte qui ne se présente pas comme un dispositif étatique.

Il existe enfin un type de bénévolat un peu particulier : le bénévolat de compétences. Ce type d'engagement « entre deux » – à la fois bénévolat et souvent sous impulsion d'une entreprise – n'est pas encadré par des statuts juridiques propres et il est faiblement institutionnalisé, le rapport étant établi directement entre le salarié et la structure associative, parfois indirectement par la médiation d'une organisation telle que la plate-forme Passerelles et Compétences. Il peut être défini comme : « [u]ne forme particulière de bénévolat qui repose sur le transfert de compétences professionnelles ou personnelles vers une structure associative par le biais de salariés bénévoles intervenant sur leur temps personnel avec ou sans le soutien financier ou matériel de l'entreprise » (France Bénévolat, 2006).

L'entreprise peut inciter au bénévolat de compétences en interne, voire le valoriser, mais elle ne conventionne pas avec la structure non lucrative.

Si le volontariat est davantage structuré que le bénévolat, il reste toutefois hétérogène dans sa nature et dans ses formes. En France, pas moins de cinq statuts le définissent : a) le volontariat de solidarité internationale initialement prévu par le décret n°94-95 du 30 janvier 1995 et récemment modifié par la loi du 23 février 2005 ; b) le volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité institué par la loi n° 2000-1159 du 14 mars 2000, et ses décrets d'application, inscrit dans le code du service national ; c) le volontariat associatif institué par la loi 2006-586 du 23 mai 2006 ; d) le service civique institué par la loi n° 2010-241 du 10 mars 2010 (à la suite du service civil volontaire) ; e) le volontariat des sapeurs-pompiers, inscrit dans le code général des collectivités territoriales (loi n° 96-370 du 3 mai 1996 et loi n° 2002-276 du 27 février 2002) [France Bénévolat, 2006]. En fonction du type de volontariat (européen ou civique), des structures étatiques (Agence du service civique) ou agissant par délégation (France volontariat) sont mandatées pour valoriser, diffuser, et prendre en charge le volontariat.

Quant au mécénat de compétences, il s'agit d'une forme particulière de mécénat d'entreprise, par conséquent, d'une action institutionnalisée où l'engagement est à la fois celui d'une personne morale et celui d'une personne physique vis-à-vis d'un projet d'intérêt général. Nous l'avons présenté plus haut, il relève à la fois d'une politique fiscale d'État mais aussi d'une participation de structures privées à but lucratif.

Ces formes d'engagement se distinguent aussi par leur rapport différencié au monde associatif. Si le bénévolat et le volontariat ne se limitent pas à l'engagement dans des associations loi de 1901, le bénévolat de compétences et le mécénat de compétences ont été développés en vue d'engager des personnes actives dans les structures d'intérêt général. En effet, il est à noter que le mécénat de compétences ne concerne pas que les associations, mais des structures d'intérêt général, telles que fondations, établissements d'enseignement supérieur à but non lucratif entre autres. Cette forme de mécénat peut être associée au terme « pro bono » présenté supra. Plus courant dans les pays anglo-saxons, le terme recouvre bénévolat de compétences et mécénat de compétences désignant

l'engagement volontaire de compétences professionnelles pour le bien public. Un aspect qui mérite d'être précisé est la notion de « compétences ». Si l'arrêté le BOI 4C-5-04 du 13 juillet 2004 (paragraphe 50) précise que la mise à disposition de personnel peut constituer un don en nature comme suit, nul texte concernant le mécénat n'utilise le terme « compétences » :

« Par ailleurs, peut constituer un don en nature la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général et présentant un des caractères prévus à l'article 238 bis. Ainsi, une entreprise qui met gratuitement un de ses salariés à disposition d'une association, quelques heures par semaine, peut bénéficier de la réduction d'impôt prévue à l'article 238 bis précité. Bien entendu, le salarié mis à disposition d'un organisme répondant aux conditions susvisées devra exercer réellement et effectivement une activité au sein de cet organisme. »

Ainsi, la mise à disposition de compétences professionnelles n'est pas une condition, du point de vue juridique et fiscal, à l'exercice du mécénat de compétences. En effet, l'accent sur l'apport de compétences spécifiques est un effort des acteurs du secteur pour présenter le dispositif comme une stratégie répondant à des besoins des associations, certaines ayant davantage de besoins en expertises techniques (France Bénévolat, 2006), mais aussi nécessaire au déploiement d'une stratégie d'entreprise visant à valoriser « son cœur de métier » (voir *supra*). Le rapport du groupe de travail sur l'engagement associatif des actifs, piloté par le ministère chargé de la vie associative et l'association Le Rameau, soutient par exemple que le mécénat de compétences favorise l'implication d'actifs qui ont envie de découvrir le monde associatif, constituant une « porte d'entrée » pour faire ses premiers pas dans l'engagement associatif.

Le tableau suivant, adapté du rapport nommé *supra*, permet de comparer les dispositifs d'engagement bénévole existants³.

TABLEAU 1. COMPARATIF DES DISPOSITIFS FAVORISANT L'ENGAGEMENT *PRO BONO* EN ENTREPRISE

Dispositif	Bénévolat de compétences	Mécénat de compétences
Type	Conventionnel	Conventionnel et fiscal
Objectifs	Apporter, en dehors du temps de travail, et de manière gracieuse, ses compétences à une association	Mettre à disposition des compétences du personnel d'une entreprise au profit d'une association
Bénéficiaires	Toute personne (salariée ou non salariée)	Tout salarié volontaire quand l'entreprise dispose d'un programme de mécénat
Durée	À définir entre l'association et le bénévole	À définir avec l'entreprise
Contrat de travail	En dehors du contrat de travail	Maintien statut de salarié et maintien la rémunération (intégrale ou partielle)
Financement	Don de temps du salarié	Entreprise mécène (60 % de réduction d'impôt, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires total hors taxes)

Source : d'après *L'engagement associatif des actifs*, 2014, Rapport du groupe de travail piloté par le ministère chargé de la vie associative et l'association et l'association Le Rameau.

³ Outre le bénévolat de compétences et le mécénat de compétences, le rapport présente également d'autres dispositifs : le congé individuel de formation, les RTT utilisées pour une activité bénévole, le congé de représentation, le congé de formation cadres et animateurs pour la jeunesse et le congé de solidarité internationale. Ils se distinguent radicalement du mécénat de compétences par leur caractère réglementaire, pouvant être accédés par les travailleurs sans dépendre de la mise en place d'une action par l'entreprise.

On distingue souvent le bénévolat du mécénat de compétences en raison du type de temps dédié (personnel ou professionnel). Néanmoins, cette frontière reste finalement tenue dans la littérature comme dans la pratique des acteurs.

2. L'avènement du mécénat de compétences comme champ d'activité économique et solidaire : quelle offre d'engagement « clé en main » par les structures d'intermédiation ?

À partir des années 2000, quelques structures ont été créées en France pour œuvrer dans le champ du mécénat de compétences, en inaugurant un champ d'activité économique : Passerelles et Compétences⁴ (2002), Koeo (2009), Pro Bono Lab (2011), Vendredi (2015), entre autres. Elles ont un rôle d'intermédiation entre le monde associatif et le monde des entreprises en France, avec une offre de services diversifiée pour faciliter et encadrer l'engagement d'actifs.

Nous présentons l'émergence du mécénat de compétences en tant que champ d'activité en évoquant de manière non exhaustive la création de structures spécialisées à partir des années 2000 dans la mise en lien entre association et entreprise (*go-between*). L'objectif est de connaître, par leur offre, les différentes formes de mise en place du mécénat de compétences en France. Cette description prend en compte des structures qui, comme Pro Bono Lab, interviennent également sur le bénévolat de compétences, mais elle n'englobe pas des organisations telles que Passerelles et Compétences, qui œuvrent seulement dans le domaine du bénévolat de compétences.

La première structure à composer ce paysage associatif, parce que fondatrice, est l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (ADMICAL), créée en 1979. Fondée dans l'objectif de développer le mécénat d'entreprise en France, elle fédère des entreprises mécènes, notamment de grandes entreprises telles que LVMH, Total, IBM Orange, Axa, SNCF, EDF et Vinci. Cette association a joué un rôle fondamental dans l'introduction du mécénat en France et dans la construction de son cadre juridique et fiscal. Cela est dû, en grand partie, au travail de son président fondateur Jacques Rigaud, homme politique spécialiste de la culture et de la communication, qui a contribué directement à l'élaboration du texte de la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat (Gautier, 2015). Très inspirée des pratiques états-uniennes et anglo-saxonnes, ADMICAL est membre des réseaux internationaux de mécénat et philanthropie tels que le réseau européen Ariadne ou le réseau mondial de fondations Global Network of Foundations Working for Développement. L'association organise depuis les années 1980 plusieurs événements de promotion du mécénat, dont les Assises du mécénat d'entreprise, l'Oscar du mécénat, le Tour de France des mécènes, mais aussi des forums et des colloques. ADMICAL a une contribution importante de production et de diffusion d'informations sur le mécénat avec des nombreuses publications dont le « Répertoire du mécénat d'entreprise » qui depuis 1981 recense

⁴ L'association Passerelles et Compétences cherche par exemple à mettre en relation associations et bénévoles et offre ses services notamment auprès de petites et moyennes associations. Environ 200 associations en 2019 y adhèrent pour avoir accès à ces services. En développant le bénévolat de compétences, elle met en relation des associations de solidarité et des professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles qui peuvent être sur plusieurs formes avec une durée d'engagement diversifiée.

les entreprises pratiquant le mécénat en France et le « Baromètre de mécénat d'entreprises » publié régulièrement tous les deux ans depuis 2006. En 2008, ADMICAL a publié la première charte du mécénat, qui est devenue un texte de référence sur le mécénat et son éthique. La charte définit le mécénat et le distingue de la RSE, du sponsoring, et de l'investissement à impact social. Avec une équipe constituée de dix salariés et d'une vingtaine de délégués bénévoles régionaux, ADMICAL offre information, formation, conseil et accompagnement aux entreprises et aux porteurs de projets avec une expertise juridique et fiscale. N'étant pas spécialisée en mécénat de compétences, ADMICAL a lancé, en 2014, la première enquête sur le thème en partenariat avec Pro Bono Lab.

La première structure en France exclusivement dédiée au développement du mécénat de compétences a été créée en 2009 : Koeo est une entreprise à statut de société à responsabilité limitée (SARL), agréée « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). Si ADMICAL est une fédération d'entreprises qui intervient dans le mécénat et, de manière plus large, dans le champ de la philanthropie, Koeo est une entreprise qui se revendique du champ de l'économie sociale et solidaire, étant membre du collège du Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES). Avec une équipe composée d'une dizaine de collaborateurs, Koeo conseille les entreprises pour mettre en place le dispositif. Son principal service est une plateforme avec une offre de missions de mécénat dans les associations. Koeo présente le mécénat de compétences comme une forme d'engagement solidaire qui peut prendre cinq formes : le format « flash », projet, team, mission longue ou journée solidaire.

TABLEAU 2 COMPARATIF DE FORMES D'ENGAGEMENT « KOEO »

Format	Flash	Projet	Team	Longue	Journée solidaire
Temps	1/2h à 1j	2j et plus	1j et plus	Mois/année	1/2h à 1j
Cible	Métiers en tensions, inter-contrats	Tous les collaborateurs	Équipes métiers ou inter-métiers	Seniors, transition pro	Team-building, intégration, mobilisation, séminaire

Source : tableau réalisé d'après les informations communiquées sur <https://www.koeo.net/>, consulté en août 2019.

Ces formes de mécénat proposées par Koeo se distinguent en raison des « cibles » ou des objectifs de l'entreprise en termes de gestion de ressources humaines (RH). Il est à noter que Koeo a été fondée par Jean-Michel Pasquier, un consultant spécialiste, directeur RH d'entreprises du secteur privé et public. Dans ce cas, comme également pour Passerelles et Compétences, ADMICAL et Pro Bono Lab, le profil des fondateurs peut fournir des pistes pour comprendre l'intervention de ces structures. L'association Pro Bono Lab, par exemple, a été créée en 2011 par trois étudiants d'HEC Paris et de Sciences Po Paris, dans l'objectif de mettre à disposition des structures à finalité sociale les compétences dont elles ont besoin pour se développer. Intervenant sur le bénévolat de compétences ainsi que sur le mécénat de compétences, elle a la particularité d'avoir une offre de services destinée aux institutions de recherche et d'enseignement supérieur.

Membre du réseau international Global Pro Bono Network, Pro Bono Lab soutient l'idée que « toute compétence est un bien public ». L'association a connu un développement important en atteignant un ancrage territorial avec quatre antennes – Ile-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Méditerranée et Hauts-de-France –, une équipe salariée avec 31 collaborateurs, et a accompagné plus de 300 associations très diverses

en termes de taille et de domaine. C'est notamment auprès des associations que Pro Bono Lab développe son offre d'intermédiation.

Finalement, il est à souligner que l'offre de mécénat de compétences continue à se développer et à se diversifier. À ce titre, l'association Vendredi créée en 2015 propose une offre originale : le stage en mécénat de compétences. Dans l'objectif de promouvoir le mécénat de compétences, l'offre de Vendredi est orientée vers les entreprises, les salariés et également les étudiants. Ces derniers peuvent accéder à une plate-forme d'offre de « stage partagé », qui propose aux étudiants de partager leur temps de stage entre une entreprise et une mission en association. Sur la plate-forme « <https://vendredi.cc/> », 25 stages étaient proposés en 30 juillet 2019, notamment en Île-de-France (17 offres). Dans la description de l'offre de stage, il n'y a pas d'information sur le temps partagé en association. En effet, il s'agit d'une offre de stage « classique », mis à part le fait qu'un jour par semaine est dédié à une mission en association proposée par Vendredi au stagiaire après son recrutement. Avec une petite structure de 6 collaborateurs de 26 ans d'âge moyen, l'association noue des partenariats avec des grandes entreprises comme L'Oréal, Carrefour, Louis Vuitton et Groupe SEB. L'offre de Vendredi (anciennement Stagiaires Sans Frontières) est basée sur l'idée d'utiliser le mécénat de compétences en vue de la formation des professionnels. À travers un partenariat avec Vendredi, l'entreprise peut proposer à ses salariés trois formes d'engagement, comme l'indique le tableau suivant.

TABLEAU 3 COMPARATIF DE FORMES D'ENGAGEMENT « VENDREDI »

Offre	Mentorat	Mission courte	Mission longue
Durée	6 à 15 jours de mission ; un jour par mois	15 à 30 jours de mission ; un jour par semaine	1 mois à 2 ans ; plusieurs jours par semaine
Format	Accompagnement d'un salarié d'une association sur ses problématiques métiers	Travail sur un sujet prioritaire de l'association.	Engagement pour une mission au long cours auprès d'une association ou start-up sociale.

Source : tableau réalisé d'après les informations communiquées sur <https://vendredi.cc/> consulté en août 2019.

Les différents acteurs que nous venons de présenter cherchent à apporter des réponses aux nouveaux enjeux qui émergent avec le mécénat de compétences à la fois pour les entreprises et pour les associations. Du côté des entreprises, le mécénat est devenu un outil privilégié par les grandes organisations à partir des années 1980 pour se positionner face à des nouveaux enjeux tels que la pauvreté et la question environnementale dans une perspective de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) [Gautier, 2015]. En outre, à partir des années 1990, les politiques de mécénat d'entreprise sont intégrées aux stratégies de marketing (Cuillerat, 2003) et de ressources humaines comme instrument de gestion des compétences et des carrières des salariés (Gatignon-Turnau, 2006). C'est dans ce cadre que les politiques de mécénat et de bénévolat occupent une place de plus en plus importante dans le mécénat d'entreprise (Bory, 2008a). Du côté des associations, l'offre est avant tout tournée vers la montée en charge des compétences techniques sur des besoins ciblés et répond à une pression vers une professionnalisation du secteur associatif. De l'autre côté, le mécénat de compétences est une alternative en vue de diversifier le modèle économique des associations permettant d'orienter des ressources privées dans un contexte de baisse régulière des subventions publiques.

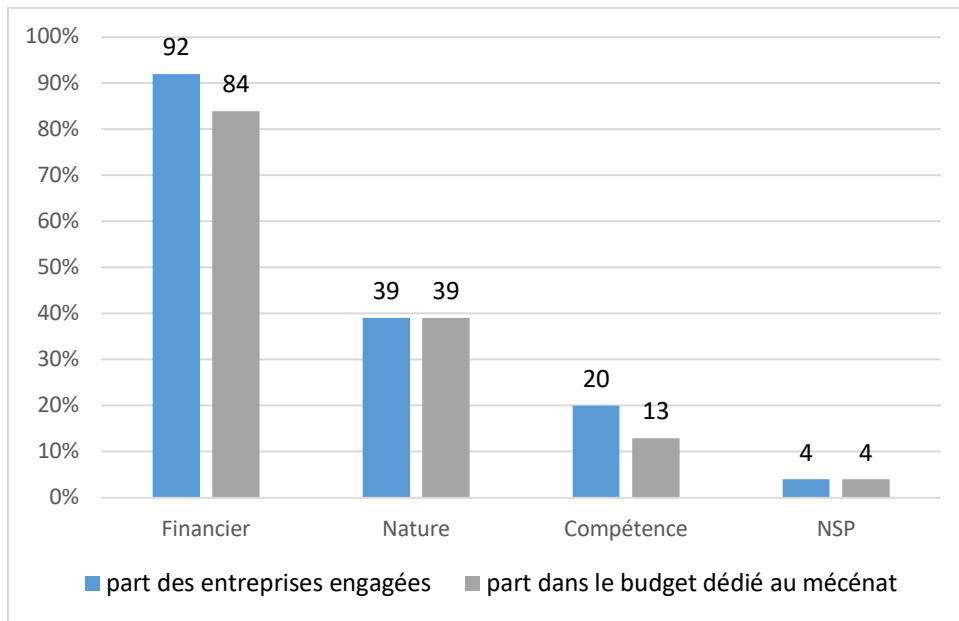
Le mécénat de compétences est ainsi au carrefour des enjeux propres au monde des entreprises et au monde associatif, auxquels s'ajoutent des enjeux des professionnels engagés en termes de développement de compétences (Gatignon-Turnau, 2005 et 2006) et d'attribution de sens à parcours personnel et professionnel en participant à un projet d'intérêt général (Bory, 2008a). Finalement, ses enjeux ne sont pas déconnectés d'autres enjeux de société, notamment des transformations du rapport entre l'État et les entreprises et de la contribution de ces dernières au domaine de l'intérêt général (Gautier, 2015) et, plus largement, la consolidation d'un modèle de société où le principe économique de marché devient la norme dans toutes les sphères de la société (Polanyi, 1983). L'accompagnement au mécénat de compétences semble être une pratique née et encouragée par le monde marchand et peu par le secteur à but non lucratif. Toutefois, il s'agit d'un champ d'activité en émergence et qui évolue rapidement au gré des expérimentations des « missions » proposées. Le monde associatif, notamment les petites et moyennes associations, semble ne pas s'être encore approprié ces outils et ne participe pas à leur élaboration sur le terrain. Une voie qu'il reste peut-être à développer ?

3. État de la connaissance sur le mécénat de compétences

Il existe peu de connaissances sur le mécénat de compétences (en raison notamment de la jeunesse du dispositif) et celles-ci sont issues plus généralement de la littérature grise que de la littérature scientifique. Les données mobilisables concernant le mécénat d'entreprise sous toutes ses formes sont généralement issues des baromètres réalisés par l'ADMICAL parfois en association avec Pro Bono Lab, le baromètre SNCF du mécénat de compétences et enfin les enquêtes issues de l'Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France. Le montant total de la générosité en France est estimé à 7,5 milliards d'euros et les entreprises participent à hauteur de 39 % au montant total en 2015 (Données Direction générale des finances publiques [DGFiP] 2015 ; Observatoire de la Philanthropie, 2018). Le montant de la générosité des entreprises a diminué (passant de 1 600 euros en moyenne par entreprise en 2012 à 1 500 en 2015) alors que le nombre d'entreprises mécènes notamment chez les TPE et les PME a largement augmenté (39 800 en 2012 pour 61 139). Le montant des dons non déclarés par les entreprises serait évalué à 1,3 milliard d'euros. (Observatoire de la Philanthropie 2018). On note en effet que seulement 55 % des entreprises mécènes demandent effectivement une déduction fiscale.

Le baromètre du mécénat d'entreprise d'ADMICAL (2018) montre par ailleurs que l'appétence des entreprises pour le mécénat de compétences se confirme avec un bond de 10 points en deux ans : 20 % des entreprises mécènes y ont eu recours en 2017 contre 11 % en 2015. Il concerne toutefois plus largement les entreprises de tailles intermédiaires (50ME<=1,5 MdE) ou les grandes entreprises (>1,5 MdE). Une proportion importante d'entreprises mécènes se trouve par ailleurs en région Ile-de-France (soit 19 % des structures mécènes). L'enquête d'ADMICAL s'appuie à la fois sur des données DGFiP mais surtout sur un volet quantitatif réalisé par l'institut CSA auprès d'un échantillon de 1 003 entreprises représentatives du tissu économique français (selon variable de secteur d'activités et taille). Le graphique ci-dessous replace le mécénat de compétences dans l'ensemble des types de mécénat d'entreprise :

GRAPHIQUE 1. RÉPARTITION DES ENTREPRISES ET DES BUDGETS DÉDIÉS PAR TYPE DE MÉCÉNAT (EN %)



Source : enquête ADMICAL-CSA 2018. Champ : entreprises françaises représentatives du tissu économique français.

Lecture : 20 % des entreprises françaises mécènes (par extrapolation) sont engagées dans le dispositif de mécénat de compétences, et 13 % de leur budget mécénat y est dédié. Le mécénat financier relève d'un don numéraire, le mécénat en nature d'une mise à disposition de biens et le mécénat de compétences est un « prêt » de main-d'œuvre.

La première enquête spécifique sur le mécénat de compétences réalisée par ADMICAL et Pro Bono Lab (2014) montre que les bénéficiaires de dispositifs sont souvent des grandes ou moyennes associations et que seulement 22% d'entre elles choisissent des profils spécifiques pour participer au programme.

Le baromètre SNCF du mécénat de compétences (2018) opte pour une approche plus individuelle et quantitative en interrogeant à la fois les salariés impliqués directement dans le dispositif, les dirigeants d'entreprise, les salariés plus largement et le grand public. Le rapport souligne ainsi que 63 % des salariés trouvent « légitime que l'entreprise propose à ses salariés de s'engager avec elle ». Un résultat encore plus largement marqué chez les moins de 35 ans avec les ¾ de la classe d'âge. Enfin, 70 % des français se déclarent prêts à s'engager sur leur temps de travail et 84 % des 18-24 ans montrant ainsi la nécessité de dépasser le frein de disponibilité biographique dans le monde professionnel pour permettre l'engagement dans le secteur non lucratif. L'un des intérêts de ce baromètre se trouve dans les typologies formulées à la fois à l'égard des dispositions « initiales » des enquêtés (les sceptiques, les vigilants, les altruistes et les individualistes) et des relations à leur entreprise (les constructifs, les ambitieux, les démotivés, les vulnérables), ce qui permet de donner quelques pistes concernant les raisons de l'engagement des salariés dans le mécénat de compétences. Si les résultats de notre enquête se rapprochent, dans nos analyses, des formes de relations à l'entreprise (notamment dans le chapitre 4 et le rapport au travail que nous observons), les dispositions mises en évidence par l'enquête ne semblent pas correspondre, tant les profils hybrident l'ensemble de ces classifications (par exemple, le profil altruiste concernerait en ce sens plus de la moitié de notre corpus, sans pouvoir exhaustivement le caractériser). Cette distinction pourrait s'expliquer par le type d'indicateur choisi pour la construction du baromètre SNCF (non précisé) et l'approche méthodologique, ce qui reste à vérifier.

Du côté de la recherche scientifique, les travaux restent aussi peu nombreux. La première thèse portant spécifiquement sur cet objet en France est la thèse de sciences de gestion d'Annie Cuillerat (2003) soit près de 10 ans après les premiers développements du mécénat de compétences dans les entreprises françaises. Elle analyse le transfert des technologies de l'industrie vers le patrimoine par le « mécénat technologique et scientifique ». Dans une approche qui considère le mécénat de compétences comme un outil possible de communication, l'autrice cherche à identifier l'impact médiatique d'une action de mécénat de l'entreprise EDF. Les premiers travaux d'Anne-Laure Gatignon-Turnau (2006) sont majeurs et discutent le transfert des compétences techniques et relationnelles entre les associations et les entreprises. Ici, le mécénat de compétences s'inscrit dans des politiques de RSE. Partant du constat du manque d'études portant sur le mécénat à partir de la perspective des associations⁵, l'autrice met en évidence qu'il apparaît comme une pratique innovante en matière de gestion de ressources humaines dans l'économie solidaire. À partir d'une étude menée sur le mécénat de compétences mise en place par une multinationale automobile, la chercheuse explore les conséquences et les enjeux de cette action pour une mission locale d'insertion des jeunes. Elle décrit la logique réciproque entre association et entreprise dans le transfert de compétences : l'entreprise diffuse des compétences plus largement techniques ou managériales par le prêt de main-d'œuvre et, en retour, l'association fournit des compétences relationnelles. Un transfert de compétences également analysé de manière réflexive par les enquêtés de notre corpus. L'autrice souligne également les effets facilitateurs du mécénat de compétences dans l'entrée dans le secteur associatif notamment chez les plus éloignés du bénévolat. Pour elle, les dispositifs mis en place ont un rôle d'équilibre dans la gestion des disponibilités des salariés : sélection des associations et préparation de la mission bénévole en amont sécurisant ainsi l'accès à l'organisation d'un point de vue des tâches à accomplir et du temps dédié ; missions se déroulant parfois sur le lieu de travail réduisant ainsi le temps de transport ; flexibilité des activités bénévoles négociées par l'entreprise... Si, nous retrouvons des résultats similaires dans l'accès à l'engagement sur notre terrain, notre recherche montre que l'encadrement parfois trop prégnant des missions peut aussi avoir une influence délétère sur les motivations.

La recherche bibliographique sur le terme « mécénat de compétences » met en évidence ici la rareté de publications⁶ portant spécifiquement sur ce sujet. Ce phénomène récent n'est pas traité par la littérature mais il est souvent mentionné par des recherches ayant pour objet la philanthropie, le mécénat d'entreprise, les pratiques de RSE et de gestion des ressources humaines (GRH) ou encore traitant du bénévolat, ce qui ne permet pas de saisir la particularité de cet objet. Néanmoins, ces travaux nous fournissent des éléments permettant de connaître les approches théoriques et les angles d'analyse choisis par les chercheurs, qui peuvent nourrir l'analyse. Nous les présentons ci-dessous :

En ce qui concerne une perspective historique du bénévolat d'entreprise (perspective plus large que le seul mécénat de compétences, voir *supra*), il faut souligner la contribution d'Anne Bory (2008a). L'autrice retrace la genèse aux États-Unis et en France de ces politiques d'entreprise et montre qu'elles se sont

⁵ En effet, le sujet reste très marginal dans les études portant sur le monde associatif et même plus largement sur le champ de l'économie sociale et solidaire. Dans les rencontres RIUESS, seulement un article sur le mécénat de compétences a été publié (accès par le portail Socioeco.org le 15 juillet 2019).

⁶ Seules quatre thèses en France disponibles sur la base de données de theses.fr ont abordé le mécénat de compétences (consultation de theses.fr le 15 juillet 2019). Une seule publication sur le portail Cairn fait référence au terme « mécénat de compétences » sur le titre ou sur le résumé de l'article. En revanche le terme « mécénat de compétence » est cité dans le texte intégral de 66 publications sur Cairn (accès le 15 juillet 2019). Sur l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, le terme « mécénat de compétences » apparaît dans le résumé de trois articles

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. Elle montre ainsi que les associations n'ont pas le monopole du bénévolat (Cottin-Marx, 2019) et que les entreprises sont devenues un acteur important à considérer dans des approches sociologiques sur le bénévolat associatif. Les différentes politiques de bénévolat d'entreprise apparaissent ainsi comme des tentatives de légitimation de la contribution des entreprises à l'intérêt général.

Gautier (2015) cherche à développer une analyse historique et descriptive du mécénat d'entreprise permettant de comprendre son essor contemporain. Il distingue quatre périodes dans le développement du mécénat d'entreprise en France – préhistoire, l'introduction (1979-1986), la croissance (1986-2003) et l'intégration (depuis 2003) – en les caractérisant selon sept dimensions, à savoir : profil des entreprises mécènes, outils de mécénat, profil des responsables du mécénat, domaines soutenus, types d'intervention, degré de formalisation des pratiques et parties prenantes impliquées. Son travail permet de comprendre l'émergence du bénévolat de compétences, dont les éléments de contexte sont semblables à ceux qui ont favorisé le développement du mécénat de compétences. Une approche historique originale a été développée par Nicolas Truffinet (2018). Sa thèse étudie l'histoire de la philanthropie dans le domaine médical et examine les organismes à but non lucratif se consacrant aux sciences de la santé, à la jonction d'une histoire de la recherche médicale et d'une histoire des fondations. Ni le bénévolat d'entreprise ni le mécénat de compétences ne sont abordés dans ses développements et restent mêlés au « grand tout » de l'histoire de la philanthropie médicale à la française.

Dans la ligne des travaux sur la gestion des entreprises, nous avons évoqué la thèse de Cuillerat (2003) sur l'analyse de transfert des technologies. Il reste à souligner le travail d'Aurélien François (2012) qui cherche à analyser les pratiques de RSE dans le sport professionnel en France par une approche néo-institutionnelle sociologique appliquée aux sciences de gestion. L'auteur conclut aux dimensions « cosmétiques » des pratiques de RSE étudiées. Là encore, le mécénat de compétences est simplement cité, et non étudié.

Des apports sociologiques ont été également mobilisés par d'autres auteurs qui inscrivent leurs travaux dans la sociologie des organisations. À ce titre, Gatignon-Turnau (2012) mobilise comme catégories d'analyse les attitudes organisationnelles étudiées dans la littérature de gestion des ressources humaines (GRH), les principales étant l'implication affective et l'intention de départ. L'autrice analyse le mécénat de compétences dans le cadre d'une politique de RH et cherche à mesurer l'impact sur l'engagement dans l'entreprise de la part des salariés. La grille théorique mobilise notamment la sociologie états-unienne, comme la théorie de l'échange social de Peter Blau et la norme de réciprocité traitée par A. W. Gouldner. Une grille de lecture basée dans la sociologie états-unienne est également mobilisée par Jacques Igalens et Najoua Tahri (2012), qui s'appuient sur la théorie des parties prenantes de R. Edward Freeman pour interroger la perception de la RSE par les salariés.

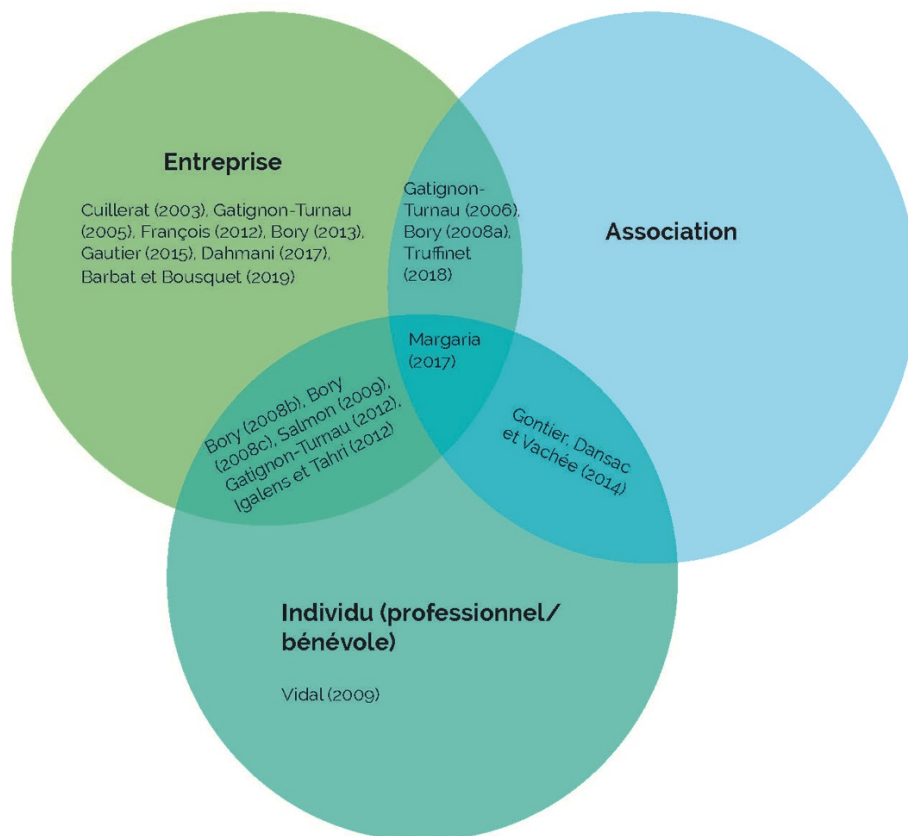
La chercheuse Anne Salmon apporte une analyse critique des politiques de RSE (Salmon, 2002), les notions d'éthique et de RSE participant « d'un même mouvement qui tente d'instiller une moralisation des comportements » (Salmon, 2009, p. 61). L'autrice cherche à comprendre d'un même tenant l'émergence du discours éthique dans les grandes entreprises et les conditions de l'adhésion des salariés aux valeurs qui leur sont offertes (Salmon, 2007). Elle analyse dans cet ouvrage deux formes de réception des chartes éthiques par les salariés : lorsque la charte décrit l'éthique existante dans l'entreprise, elle est perçue de manière critique et artificielle. Lorsque cette dernière décrit « ce qu'il

pourrait advenir » elle suscite davantage d'adhésion à la fois personnelle et collective. Par le biais de ces chartes la « moralité de l'entreprise » semble confiée aux volontés et comportements particuliers des salariés. Cet essor participe selon elle (Salmon, 2009) d'une tendance à la responsabilisation individuelle des problèmes sociaux collectifs. Ce phénomène réactualise des questions au cœur de la sociologie économique de Max Weber et de la sociologie des productions symboliques d'Emile Durkheim. Ces études se situent donc à l'intersection de la sphère de l'entreprise et de la sphère de l'individu, perspective que nous retiendrons également en interrogeant de manière compréhensive l'entrée en mécénat de compétences du côté des salariés. Cet angle d'analyse a également été choisi par Bory (2008b et 2008c), ses travaux croisant les trajectoires professionnelles, le bénévolat d'entreprises et d'autres formes d'engagement comme le syndicalisme. L'intersection entre la sphère de l'association et celle de l'individu est moins présente dans la littérature. Dans ce sens, Patricia Gontier, Christophe Dansac et Cécile Vachée (2014) discutent l'hybridation des ressources humaines dans les associations, dans un contexte où les équipes sont de plus en plus hétérogènes du fait de l'intégration de salariés associatifs, stagiaires, bénévoles, volontaires ou des personnes « de plus en plus nombreuses en mécénat de compétences ».

Finalement, à l'intersection du monde associatif, du monde des entreprises et de la carrière professionnelle, Claire Margaria (2017) interroge la place accordée aux expériences vécues dans le monde associatif dans le processus de recrutement des jeunes diplômés. Elle met l'accent sur les transformations dans la gestion en ressources humaines des entreprises qui poussent certains recruteurs à considérer les activités associatives (réalisées comme bénévoles ou volontaires) comme porteuses de compétences dans la formation de jeunes cadres. Cette reconnaissance de l'activité associative est accentuée par la porosité qui se développe entre monde de l'entreprise et monde associatif, encouragée notamment par les politiques de RSE. L'auteurice montre par ailleurs la plus grande importance accordée par les recruteurs aux compétences liées aux savoir-être ou témoignant de « traits de personnalité » spécifiques plutôt qu'aux compétences en lien avec le poste à pourvoir. Un résultat que l'on retrouve également dans les développements de ce rapport.

Il est à noter que ces travaux sont menés dans plusieurs domaines comme l'histoire de l'art, l'archéologie, les sciences de l'éducation, la sociologie, et principalement dans les sciences de gestion. Ils sont rarement pluridisciplinaires, ce qui renforce une vision unilatérale sur le sujet, en privilégiant soit la perspective de l'entreprise, soit celle de l'association ou encore les questions concernant les professionnels engagés. La figure suivante situe les objets traités par les travaux mobilisés dans la revue de littérature selon la perspective privilégiée.

FIGURE 1. PERSPECTIVES D'ANALYSE PRIVILÉGIÉES DANS LA LITTÉRATURE FRANÇAISE SUR MÉCÉNAT DE
COMPÉTENCES ET THÈMES CONNEXES



Cette image met en évidence la prédominance d'études privilégiant la perspective de l'entreprise au détriment de la perspective des associations sur le phénomène d'engagement des professionnels dans le monde associatif. À l'heure de cette revue de littérature, nous n'avons identifié qu'une seule étude positionnée à l'intersection de ces trois sphères (Margaria, 2017). Or, sur ce point repose justement la singularité du mécénat de compétences, et l'un des résultats de l'étude en cours est d'affirmer la singularité de cet objet en mettant en exergue ses spécificités par rapport à d'autres formes d'engagement.

La majorité des publications repérées citent le dispositif mais ne discutent pas précisément ce sujet. Certaines peuvent, néanmoins, nous fournir des pistes d'analyse lorsqu'elles traitent des tensions entre entreprise et association (Hély, 2009) et la gestion d'entreprises, RSE ou DRH (Lépineux, 2006). La question de la professionnalisation du bénévolat (Cottin-Marx, 2019) soulevée par quelques travaux sur le volontariat et le bénévolat se présente comme une piste d'analyse de l'engagement en mécénat de compétences. Enfin, Cécile Vachée et Christophe Dansac (2013) montrent comment l'environnement dans lequel évoluent les associations peut éloigner l'animateur d'une praxis réflexive alors que Magalie Bacou *et al.*, (2014) interrogent le risque d'une déprofessionnalisation du métier de l'animation

socioculturelle à cause de l'engagement bénévole. En effet, nous avons pu observer lors de notre enquête qu'un nombre important de professionnels volontaires issus de métiers divers effectuaient des missions d'animation au sein d'associations, notamment d'accompagnement de jeunes, qui auraient pu être confiées à des animateurs professionnels salariés par le monde associatif.

Cette recension nous fournit des pistes et confirme l'originalité de l'enquête en cours. Il en ressort l'intérêt d'une approche plurielle permettant de croiser des questions émergentes traitées à la fois par une sociologie de l'engagement, une sociologie des associations et la sociologie du travail.

4. Interroger le mécénat de manière compréhensive à échelle microsociologique : une approche inductive/déductive

Nous avons vu au cours de la partie précédente que le mécénat de compétences est davantage documenté par la littérature scientifique sur les aspects de gestion RH ou RSE ciblant l'entreprise ou encore la régulation ou le développement des compétences internes plutôt que l'expérience perçue et vécue par l'individu impliqué dans un dispositif tel que le mécénat de compétences en association. L'approche compréhensive souhaitée dans la présente recherche permet de sortir des discours institutionnels sur le mécénat de compétences mais surtout d'appréhender le rôle que ce dernier joue dans le parcours d'engagement des salariés – à la fois chez ceux qui se trouvent à proximité du monde associatif et chez ceux qui en sont éloignés. La perspective microsociologique peut s'expliquer par la prégnance dans nos travaux de la sociologie de l'engagement et de la sociologie de l'épreuve (Martuccelli, 2015). Cette perspective, malgré l'échelle empirique retenue, nous permet toutefois d'approcher par l'expérience individuelle, le niveau méso-sociologique, voire des phénomènes sociaux plus large,s ou encore de fournir des indications ayant une visée opérationnelle.

Toutefois, le déploiement de cette recherche procède d'un mouvement à la fois inductif et déductif. Nous l'avons dit, les ressources à ce propos sont lacunaires, aussi il nous était nécessaire « d'aborder concrètement le sujet d'intérêt et à laisser les faits suggérer les variables importantes, les lois, et, éventuellement, les théories unificatrices » (Beaugrand, 1988, p. 8) soit dans une perspective inductive. La régularité et la récurrence des résultats ont permis en ce sens de mettre au jour des catégories d'explication ou d'interprétation du réel nouvelles. Mais notre focale sur la sociologie de l'engagement ou la sociologie des associations nous a conduit à mobiliser une grille de lecture permettant la comparaison avec d'autres formes d'engagement (bénévole notamment), afin de mesurer la portée et les spécificités d'un « engagement » associatif pas comme les autres, voire de discuter le caractère même de ce qu'est « un engagement » en mécénat. En cela, cette approche est aussi déductive. Nous avons cherché ainsi à éprouver des hypothèses connues dans la littérature *via* les matériaux collectés et analysés.

Dans la littérature, la vie associative est analysée comme le ferment de la cohésion sociale et un moyen d'intégration performant des sociétés occidentales. Pour d'autres, elle est une école de la démocratie au service d'un ordre républicain. Elle est, en d'autres termes, analysée comme une institution politique et démocratique d'importance. En intégrant l'espace associatif, les individus parviendraient à forger des intérêts communs et à construire des actions collectives rendant la démocratie plus accessible à leurs yeux. L'association permettrait donc l'éducation à la citoyenneté, et de nombreuses recherches

présupposent ou vérifient de manière plus ou moins critique un large panel d'effets civiques ou politiques apportés par l'expérience collective (Hamidi, 2010 ; Eliasoph, 2010 ; Renault-Tinacci, 2018). Enfin, l'association apparaît aux côtés d'autres formes d'engagement (syndicale, politique, protestataire) comme un espace qui forme ou participe de manière synchronique ou diachronique à la carrière militante d'un individu (Agrikoliansky, 2002 ; Sommier ; 2003). Ces expériences et contextes d'engagement s'enchevêtrent ainsi entraînant de potentiels réengagements, voire au contraire des désengagements (Trenta, 2018). Dans ce rapport, nous emploierons tour à tour les termes de carrières, de trajectoires (Fillieule, 2001), voire de parcours (Cortessis *et al.*, 2019), qui désignent de la même manière l'intérêt pour l'analyse processuelle de l'engagement et la tentative d'examen de la complexité de ces itinéraires. Enfin, dernière imprégnation de la littérature sur nos hypothèses de recherche, un pan plus critique, qui interroge les rapports entre engagements et travail, nous semble être par ailleurs porteurs de réflexions (Simonet, 2012). L'orientation préalable de notre recherche a donc émergé de cet ensemble théorique et induit certaines hypothèses :

■ H1- La première est que l'individu peut faire – grâce au mécénat de compétences en association – la synthèse entre recherche d'un sens, orientation de l'action vers « l'esprit public » et conservation d'un statut social par la création de valeurs économiques intégrées à une relative disponibilité biographique (Macdam, 1989), et ce plus particulièrement chez les seniors. L'implication dans l'association permet en ce sens de résoudre un conflit éthique entre justice sociale et profit/rôle économique, raison humanitaire et raison utilitaire.

■ H2- La deuxième est que le mécénat de compétences induit des effets sur la carrière militante comme la plupart des espaces d'engagement, en confortant le choix de l'association comme mise en adéquation du sujet, de ses valeurs et convictions avec l'action qu'il souhaite réaliser pour la société. Car on ne naît pas militant, on le devient. C'est en tout cas ce que nous dit Olivier Fillieule lorsqu'il traite des carrières militantes (Fillieule, 2009). Le mécénat de compétences pourrait-il être le déclencheur du passage à l'acte futur ? Cette perspective est aussi utile pour comprendre le poids des ruptures biographiques (ici dans l'entrée en mécénat de compétences) chez les enquêtés rencontrés, mais aussi les bagages dispositionnels hérités ou acquis. Cette hypothèse rend ainsi compte de la volonté non masquée d'emprunter une lecture critique du mécénat, interrogeant jusqu'à sa définition même « d'engagement ».

■ H3- La troisième est que le cadre d'accueil de l'engagement et du type de missions réalisées joue fortement sur la carrière militante et la résolution du conflit de sens. Dans la perspective des travaux d'Olivier Fillieule (2005), il est intéressant de percevoir combien les cadres de l'engagement, les sociabilités professionnelles et les types de rétributions jouent sur la volonté de nos enquêtés de poursuivre ou non leur engagement bénévole dans l'association où ils ont réalisé leur mécénat. Le terrain a toutefois entraîné des résultats non prévus, caractérisant ainsi la spécificité de l'expérience en mécénat de compétences : la place du rapport au travail, celle du rapport à l'employeur, voire au travail en tant qu'institution (la « valeur » travail) ou comme stabilisateur de ressources identitaires individuelles (Sainsaulieu, 1977), ont émergé comme indicateurs d'importance à la fois dans l'analyse des motivations, mais aussi dans la contribution au parcours d'engagement de nos enquêtés. Les transformations mêmes du modèle de travail semblent avoir entraîné chez nos enquêtés d'importantes remises en question ou ruptures aboutissant à l'entrée en mécénat de compétences. « Un nouveau modèle de travail s'est désormais imposé, dont la caractéristique majeure est d'accorder davantage d'autonomie aux salariés tout en plaçant ces derniers en situation de contrainte accrue. On comprend ainsi, seconde proposition,

l'évolution des pathologies du travail. La tristesse et la lassitude ont laissé place au stress et au harcèlement. » (Lallement, 2008.)

Sans prétendre à une causalité ou à une linéarité monolithique, il semble que ces transformations ou relations avec l'employeur ont largement contribué – bien qu'étant associées à des motivations davantage expressives ou altruistes – au mécénat de compétences. La conciliation du travail avec le « hors travail » est aussi l'une des dimensions apparues au cours de notre recherche. C'est aussi par ce biais qu'il a nous été possible de discuter de la forme et de la désignation même du mécénat comme engagement. Nous montrerons ainsi au cours des chapitres que l'emploi dans une entreprise, y compris chez les cadres, n'est pas perçu par les enquêtés de notre corpus comme une assurance pour la dignité sociale et la reconnaissance dans la société, et que pour les plus jeunes d'entre eux (ce que nous ne faisons qu'esquisser), faire carrière ne semble plus engager les mêmes significations, les mêmes convictions. Nous tenterons finalement de répondre à ces questions : comment en vient-on finalement au cours d'une carrière professionnelle à s'inscrire dans pareil dispositif ? Quelles sont les trajectoires qui y conduisent ? Quelles motivations sous-tendent ce choix ? Quels sont ses effets en termes de carrières militantes, de socialisation politique et démocratique ? Est-il possible de comparer le bénévolat avec le mécénat de compétences ? Le mécénat a-t-il en ce sens une forme d'engagement qui lui est propre ou des spécificités repérables ? En d'autres termes, le mécénat de compétences est-il finalement une forme d'engagement particulière dans le monde associatif ?

Conclusion du chapitre

Nous avons pu voir au cours de ce chapitre que le mécénat de compétences est une pratique en développement, qui s'inscrit dans les mutations du mécénat d'entreprise français. Il est aujourd'hui largement encouragé par l'État *via* des dispositifs fiscaux d'importance mais aussi par les entreprises, notamment les plus grandes pour qui la pratique, inspirée de la culture anglo-saxonne, est même devenue modèle, voire norme, plus particulièrement pour les grandes et moyennes entreprises.

Les structures œuvrant dans l'accompagnement ou la mise en lien d'acteurs autour de ces pratiques ont aussi émergé à la fin du xx^e siècle et plus encore au début des années 2000 : un champ d'activité économique d'un genre nouveau a donc émergé, nonobstant son caractère expérimental.

Si la littérature est encore peu développée à ce sujet – plus particulièrement hors de celle produite par les acteurs promouvant et valorisant le mécénat de compétences, il existe surtout peu de littérature scientifique capable de recouvrir les trois dimensions du mécénat de compétences, à savoir : l'entreprise, l'association ou encore l'expérience du salarié. Or, c'est sur ce point que repose effectivement la singularité du mécénat de compétences, que nous avons choisi d'aborder à travers le prisme microsociologique. Notre enquête, sans pouvoir affirmer la possible généralisation de ses résultats – notamment en raison de biais structurels dans le panel (surreprésentation des cadres, des entreprises d'Île-de-France) –, ouvre des pistes de résultats intéressantes, formulées au plus près des acteurs, grâce à une méthodologie compréhensive que nous présentons dans le chapitre suivant.

Chapitre II. Méthodologie et présentation générale des données

Alors que de nombreuses études s'attellant au mécénat de compétences privilégient l'approche méso-sociologique, nous avons opté pour une approche microsociologique peu développée dans la littérature sur le sujet. Ainsi, cette analyse s'appuie sur les témoignages des volontaires, en poste ou à la retraite, impliqués dans des missions en association par le mécénat de compétences. L'approche biographique développée dans cette enquête se rapproche de la méthode du récit de vie et vise à comprendre la place que ces expériences de mécénat occupent au sein d'un parcours/trajectoire d'engagement (Fillieule, 2001 ; Cortessis *et al.*, 2019). Du fait de l'insuffisance de la littérature portant sur le mécénat de compétences en tant qu'objet, et à échelle microsociologique, cette étude peut être qualifiée d'exploratoire. Elle s'appuie sur une démarche inductive/déductive comme explicitée au chapitre précédent. L'approche privilégiée par l'étude, l'accès au terrain et la collecte des données, la caractérisation des enquêtés ainsi que le traitement et l'analyse du corpus sont exposés dans ce chapitre.

1. Accès au terrain et collecte des données

Un comité de suivi a été mis en place par l'équipe de recherche en mars 2019, composé des principaux acteurs du secteur spécialisés dans la mise en rapport association-entreprise et ayant pour objectif le développement du mécénat de compétences. Il s'agit des structures ADMICAL, Pro Bono Lab et Koeo. Leur connaissance du secteur a été un atout pour tester les orientations et les guides d'entretiens. Ces partenaires ont permis notamment l'accès à leurs réseaux professionnels en fournissant une liste d'entreprises mécènes et d'associations, avec l'accord préalable de celles-ci. En passant par ces structures, nous avons également pu établir le contact avec les enquêtés. Au total, 81 personnes en mécénat de compétences ont été contactées pour les besoins de la recherche et 52 entretiens ont été effectivement réalisés. Les entreprises contactées se sont montrées intéressées par la recherche et les enquêtés ont tous exprimé la volonté d'avoir une restitution des résultats de l'enquête et de participer à d'autres études sur le mécénat de compétences.

Réalisés entre avril et juillet 2019, les entretiens ont une durée moyenne d'1 h 30. Ils ont été enregistrés avec l'autorisation des enquêtés. Un formulaire de consentement INJEP/CNRS a permis de rassurer participants, associations et entreprises quant à la préservation de leurs données personnelles et l'usage du contenu des entretiens. Tous les entretiens ont été effectués par l'une des deux chercheuses de l'équipe de recherche avec un guide d'entretien commun.

Les entretiens ont permis d'aborder quatre sujets : la mission, le contexte institutionnel (mise en place du dispositif par l'association et par l'entreprise), le parcours personnel de l'enquêté conduisant au mécénat et les effets de l'expérience sur sa carrière professionnelle et sa vie personnelle. Si quelques questions ont été préparées en amont, l'ordre des thèmes a été souvent choisi par l'enquêté. Les enquêteuses ont proposé des thèmes et sont intervenues pour relancer la conversation et encourager la personne à développer son raisonnement ou à donner des précisions, évoquant les questions préalablement élaborées et en formulant d'autres pour permettre l'approfondissement des récits. Ainsi, les entretiens ont pris une forme hybride entre l'entretien semi-directif et le récit de vie. Cela a permis

de tester des hypothèses concernant le parcours d'engagement mais également de vérifier l'existence de spécificités de l'expérience en mécénat de compétences.

L'étude a été circonscrite à Île-de-France mais des entretiens ont été réalisés à Lyon, à Brest, à Lorient, à Lille et à Grenoble afin de parfaire l'échantillon tant du point de vue des caractéristiques sociales des enquêtés que des types de missions. Les entretiens ont eu lieu dans les locaux de l'association, de l'entreprise ou encore à l'INJEP, et plus rarement au domicile des enquêtés. Au regard des contraintes de déplacement, quatre entretiens ont été réalisés par téléphone.

2. Caractérisation du corpus

Présentation du corpus d'enquêtés

Les participants de l'étude sont âgés de 26 à 65 ans. Les personnes entre 55 et 65 ans sont plus représentées, la distribution des enquêtés selon l'âge étant de : 26-39 ans (12 %), 40-54 ans (23 %) et 55-65 ans (65 %). La répartition des sexes est équilibrée dans le panel des enquêtés. En revanche, s'agissant des catégories socioprofessionnelles, les cadres et cadres supérieur sont surreprésentés (47 au total) avec une participation de seulement cinq salariés. Cela est dû notamment au choix du territoire (Île-de-France) où nous avons rencontré principalement des représentants de grandes entreprises françaises. Néanmoins, nous n'avons pas de données quantitatives permettant d'affirmer si cette représentativité des cadres correspond à la distribution des profils des personnes en mécénat de compétences en France. Quant au contexte de vie professionnelle, 40 % des enquêtés sont en milieu de carrière et 60 % se situent en fin de carrière. En général, il s'agit de professionnels très qualifiés, la majorité étant diplômés au moins au niveau bac+5, comme le montre le tableau ci-après.

TABLEAU 4. PROFILS SOCIODEMOGRAPHIQUES DES ENQUETES

Enquêté	Sexe	Âge	Cadre socio-professionnel	Niveau de formation	Situation maritale et vie familiale
M01	H	61	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M02	H	59	cadre	Bac+4	En couple avec enfants
M03	F	56	cadre	Bac+5	En couple avec enfants
M04	F	46	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M05	F	34	cadre	Bac+5	En couple sans enfants
M06	H	60	salarié-e	Bac+4	En couple sans enfants (union libre)
M07	H	52	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+4	nc
M08	F	42	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M09	F	53	cadre	Bac+2	Seul-e avec enfants (séparé-e/divorcé-e)

EXPÉRIENCES DE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES EN ASSOCIATION :
UNE FORME PARTICULIÈRE D'ENGAGEMENT ?

M10	F	55	cadre	Bac+5	En couple sans enfants (union libre)
M11	F	60	cadre	Bac+2	En couple avec enfants (union libre)
M12	F	43	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M13	F	58	cadre	Bac+5	Seul-e sans enfants (célibataire)
M14	H	65	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	Seul-e avec enfants (séparé-e/divorcé-e)
M15	F	61	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac	En couple avec enfants (marié-e)
M16	H	60	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M17	H	58	cadre	BEPC/CAP	En couple avec enfants (marié-e)
M18	H	60	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M19	H	61	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M20	H	59	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M21	H	41	cadre	Bac+6	En couple avec enfants (marié-e)
M22	H	31	cadre	Bac+5	En couple sans enfants (marié-e)
M23	F	63	cadre	Bac+2	Seul-e avec enfants (séparé-e/divorcé-e)
M24	F	35	salarié-e	Bac+2	En couple avec enfants (concubinage)
M25	H	62	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M26	F	59	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M27	H	45	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M28	F	52	cadre	Bac+8	Seul-e sans enfants (célibataire)
M29	F	56	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+9	En couple avec enfants (marié-e)
M30	F	28	cadre	Bac+5	Seul-e sans enfants (célibataire)
M31	H	49	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié-e)
M32	H	60	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+7	En couple avec enfants (marié-e)
M33	F	58	cadre	Bac	Seul-e avec enfants (veuf/veuve)
M34	H	56	cadre	Bac+2	En couple sans enfants (marié-e)

M35	F	61	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	Seul.e sans enfants (célibataire)
M36	F	59	salarié.e	Bac	En couple avec enfants (marié.e)
M37	H	51	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+2	En couple sans enfants (marié.e)
M38	H	61	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+4	En couple avec enfants (marié.e)
M39	F	37	cadre	Bac+5	En couple sans enfants (marié.e)
M40	H	60	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié.e)
M41	F	59	salarié.e	Bac+2	En couple avec enfants (marié.e)
M42	H	62	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	En couple avec enfants (marié.e)
M43	H	63	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié.e)
M44	F	40	cadre	Bac+4	En couple avec enfants (pacsé.e)
M45	F	61	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	En couple avec enfants (marié.e)
M46	H	55	cadre	Bac+5	En couple avec enfants (marié.e)
M47	H	62	cadre	BEPC	Seul.e avec enfants (séparé.e/divorcé.e)
M49	F	26	cadre	Bac+7	Seul.e sans enfants (célibataire)
M50	F	44	cadre supérieur / cadre dirigeant	Bac+5	En couple sans enfants
M51	H	60	cadre	Bac+2	En couple avec enfants (marié.e)
M52	H	59	salarié.e	Bac	En couple avec enfants (pacsé.e)
M53	F	60	cadre	Bac	En couple avec enfants (marié.e)

Finalement, le corpus d'entretiens est également hétérogène quant au stade des missions, avec une prédominance des missions en cours (63 %) par rapport aux missions conclues (27 %), ce qui fournit les effets de leur expérience mais surtout des projections sur les résultats de leur engagement dans les associations par le mécénat de compétences.

Le corpus des organisations

Les enquêtés de notre corpus sont les collaborateurs de 19 entreprises mécènes françaises. Ces dernières sont de taille moyenne à importante et relèvent de divers secteurs d'activité (finances, assurance, communication, bâtiment et travaux public, transport, formation, énergie et pharmaceutique). Nos enquêtés ont effectué leur mission dans 31 associations œuvrant dans trois secteurs d'activités généraux : éducation, social et humanitaire. Elles correspondent en cela, au type de projet d'intérêt général vers lesquels s'oriente le plus souvent le mécénat d'entreprise (Gautier, 2015). Les missions

effectuées dans ce cadre se sont inscrites dans des domaines d'activités divers tels que : éducation (4), insertion socio-professionnelle (12), action sociale (6), médico-social (2) et solidarité internationale (5). Les associations liées au corpus agissent majoritairement à l'échelle nationale (23) mais également à l'international (5), voire l'échelle locale (3). Enfin, il s'agit majoritairement de jeunes structures (plus de la moitié) dont la date de création à la préfecture est postérieure à l'année 2000.

Nous n'avons pas d'information permettant de caractériser la taille de ces acteurs associatifs basée sur l'analyse du budget annuel. Toutefois, il est possible d'identifier dans cet échantillon six des 60 associations qui ont reçu le plus de dons de particuliers en 2018 (Recherches & Solidarités, 2018). Les associations sont familières du dispositif car seules quatre structures n'avaient pas eu de partenariats antérieurs avec l'entreprise désignée comme partie prenante. Ces associations sont des organisations de plus petite envergure.

3. Traitement et analyse du corpus

Les entretiens cités dans ce rapport sont tous anonymes conformément aux engagements des chercheuses envers les enquêtés. Les enquêtés sont identifiés au long du rapport par un code (voir tableau 4, *supra*) et par l'initiale d'un prénom fictif. La localisation géographique des enquêtés n'a pas été éliminée. L'identification des entreprises et associations, liées à l'expérience actuelle des enquêtés, a été supprimée ou rendue indistincte.

Chaque entretien a été entièrement retranscrit. Les entretiens ont été traités à la suite par analyse du contenu thématique appuyée sur une grille de lecture constituée *a priori* et inspirée de la littérature issue de la sociologie de l'engagement. Cette grille a été par la suite fortement modifiée au regard des contextes et des éléments émergents issus du terrain, en concordance avec notre approche inductive/déductive. À partir de ce codage thématique, deux approches analytiques ont été convoquées :

- la première s'inspire de la description qualitative (Sandelowski, 2000). Le caractère peu interprétatif permet à la recherche de se garder de la surinterprétation. En outre, dans notre cas, la description sert d'illustration typologique ou à la création de catégories. Cette approche permet par ailleurs d'explorer un large spectre d'expériences phénoménalement variées (*ibid.*) ;
- la seconde approche est basée sur la classification et l'agrégation des codes thématiques. Les régularités retrouvées ont abouti à la construction de catégories d'analyse ou à l'adaptation de catégories préexistantes (telles que les effets dans les relations sociales). Les catégories et des typologies permettent de s'extraire de la singularité des cas individuels pour dégager des similitudes. Si la simplification se justifie par le surcroît de compréhension dégagé (Demazière, 2013), elle risque d'homogénéiser le corpus. Ainsi, pour rendre compte de son hétérogénéité, le rapport présente plusieurs portraits d'enquêtés au cours des développements.

Présentation de la grille d'analyse

Le corpus a été analysé par l'équipe de recherche à lumière d'une grille structurée autour de six thèmes, chacun regroupant à la fois plusieurs aspects de l'analyse. Le premier comprend le profil sociodémographique, parcours de formation et vie professionnelle. Le deuxième thème concerne la(es)

mission(s) en mécénat de compétences et la manière dont l'expérience a été vécue par l'enquêté (satisfaction, difficultés, acculturation, compétences mobilisées). Troisièmement, nous avons examiné l'avant-mission : les dispositions, les motivations ainsi que les conditions d'entrée en mécénat, dans la perspective théorique exposée *supra*. Les effets de l'expérience et la suite du parcours d'engagement constituent le quatrième thème de la grille d'analyse nommé « l'après-mission ». Le cinquième thème traité est l'engagement. Enfin, le contexte institutionnel est le dernier thème analysé. Le tableau suivant présente en détail les indicateurs composant chaque aspect analysé pour ces six thèmes.

TABLEAU 5. GRILLE D'ANALYSE DU CORPUS

Entrée thématique	Aspects analysés	Indicateurs
I. Profil socio-démographique	a) profil	Sexe, âge, CSP, diplôme, mobilité géographique, situation maritale, vie familiale, CSP des parents
	b) vie professionnelle	Entreprise, poste, ancienneté, contexte de la carrière
	c) parcours de formation	Formation, fonctions précédentes
II. Mission et vécu	d) mission en association	Association, type de mission, durée du mécénat, période de la mission, fonction/rôle/poste, lieu et équipe de travail
	g) vécu de l'expérience	Perception générale de l'expérience, rapport entre la mission et le poste dans l'entreprise mécène, rapport entre la mission et le parcours professionnel, compétences mobilisées, frontières temporelles entre travail et vie privée, frustration/déception, lien établi avec l'association (intégration, acculturation, participation au-delà de la mission), perception de son statut (bénévole, volontaire, salarié), perception du rapport avec l'équipe (bénévoles, volontaires, salariés, service civique), débordement sur le temps hors-travail, difficultés
III. L'avant-mission	e) premiers pas vers le mécénat de compétences	Découverte du dispositif, stratégies de recherche d'une association, échanges avec des personnes en mécénat, critères de choix de l'association, rapports antérieurs avec l'association, expérience antérieure dans une structure associative, rapport au monde associatif, état de la connaissance à son égard et représentation du monde associatif, rapports entre l'association et l'entreprise mécène, expérience antérieure en mécénat, préparation au départ de l'entreprise
	f) motivations et conditions d'entrée et mécénat	Engagements (politique, religieux ou vers l'intérêt général), motivations (rupture biographique, fuite du monde du travail, transition, départ en retraite), dispositions (héritage associatif et politique), opportunités/contextes en entreprise, perception de l'entreprise et évolution du lien avec son employeur
IV. L'après-mission	h) effets de l'expérience du mécénat	Compétences acquises ou développées, apprentissage, découverte du monde associatif et/ou confrontation de idées préconçues, regard sur des questions sociétales, suite de son engagement dans l'entreprise, dans sa vie personnelle et/ou dans le secteur associatif, effets sur les modes de vie, sociabilité, perception du résultat de la mission pour l'association, incitation au mécénat de compétences et au monde associatif
V. Engagement	i) engagement	Sens du mot engagement, sens de l'engagement dans le mécénat de compétences
VI. Contexte institutionnel	j) cadre du dispositif	Perception de la mise en place du dispositif par l'entreprise et par l'association, déception relatée vis-à-vis du cadre, préconisations aux entreprises et aux associations

Chapitre III. De l'entreprise à l'association : analyse de la diversité des modalités de mise en place du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est une forme particulière d'engagement où les volontaires se trouvent au carrefour du monde des entreprises et du monde associatif. Avant de comprendre plus spécifiquement quelles sont les trajectoires des salariés volontaires et les effets de leur participation au mécénat de compétences, nous aimerions montrer combien la mise en place du dispositif varie selon les structures parties prenantes tout comme les conditions de réalisation et les degrés d'implication des participants. Ce chapitre a une vocation largement descriptive permettant de mieux comprendre ce qu'est une expérience en mécénat de compétences.

Notre point de départ est le type de mission proposé par les entreprises ce qui constitue la particularité de ce type d'engagement, qui est à la fois personnel et institutionnel (Gatignon-Turnau, 2005 ; Bory, 2008a). Comment se fait l'entrée en mécénat de compétences, sous quelles modalités fixées par l'entreprise et l'association ? Quelles sont les différents types de missions proposés ?

Cette proposition formalise à la fois le temps consacré à l'association, mais aussi le type d'immersion envisageable dans l'espace associatif. Nous savons que la durée d'une inscription bénévole et l'ancienneté d'un individu dans une structure jouent particulièrement sur la socialisation, voire l'acculturation, d'un individu au groupe social d'accueil (Renault-Tinacci, 2018). Mais la structure d'accueil occupe dans ce registre, un rôle actif. La manière dont elle envisage l'apport d'une nouvelle main-d'œuvre, et dont elle encourage à la formation, à la sociabilisation (*via* des espaces de convivialité), interagit tout autant avec les possibilités de socialisation et la portée de cette dernière. Aussi, il est pertinent de mieux cerner les conditions de la participation sociale, voire politique, interne à l'association, pour l'individu, en croisant à la fois le cadre donné par l'entreprise et les possibilités offertes par l'association. Il convient de noter que cette analyse descriptive s'appuie sur les discours de nos enquêtes, et ne relève donc pas d'une présentation institutionnelle des mises en œuvre du mécénat de compétences.

Le dispositif a de multiples facettes et offre des missions variées tant au niveau de la durée, du temps hebdomadaire dédié, du lieu de la mission que des dimensions du travail en équipe : d'une journée par an à un poste à plein temps pendant 3 ans ; « team building » au siège de l'entreprise, télétravail ou un bureau au siège de l'association. Quant au poste dans l'association, le volontaire peut jouer aussi bien un rôle de formateur, accompagnateur, animateur, responsable partenariat, consultant que d'adjoint de direction. D'autre part, si les volontaires ne construisent pas toujours la « fiche de poste » en dialogue avec l'association, leur tâche évolue souvent au cours de leur mission au regard de leurs compétences, des besoins de l'association mais aussi de leurs envies. En outre, nous avons constaté que le dispositif est perçu (voir chapitre 7) et utilisé par les salariés de différentes manières (voir chapitre 4). Compte tenu de cette diversité, une présentation synthétique des vécus des expériences s'avère épineuse. Pour livrer une analyse de notre corpus et au même temps rendre compte de la richesse de l'enquête, quelques typologies descriptives fourniront une synthèse et des portraits pour permettre de suivre le fil d'un récit. Si cette typologie nous permet de mettre en évidence l'hétérogénéité des missions, elle ne se montre pas toujours suffisante pour analyser les dimensions sur lesquelles ce rapport se penche (ressorts et effets de l'engagement), notamment

en raison des caractéristiques de notre échantillon où les missions du type longues sont plus nombreuses. Ainsi, tout au long de l'analyse nous allons revenir sur cette typologie présentée dans ce chapitre, quand cela permet d'en tirer des renseignements sans pourtant s'en servir comme fil conducteur.

1. Le type de mission : une porte d'entrée délimitée vers le monde associatif

Comme nous l'avons précédemment expliqué, le choix d'une approche compréhensive sur l'expérience perçue et vécue par l'individu impliqué dans le mécénat de compétences en association nous permet de sortir des discours institutionnels sur le mécénat de compétences. Des structures spécialisées du secteur distinguent souvent les missions en raison du contenu de l'activité ou de sa durée. Face à hétérogénéité des missions que nous avons identifiées pendant l'enquête, une typologie par le contenu de la mission (fonction, poste, tâches) ne semblait pas pertinente. À fin d'analyser les missions, une catégorisation par la temporalité a été proposée, celle-ci se décomposant en deux dimensions : la durée et la périodicité. Cette catégorisation met en évidence le temps hebdomadaire, qui apparaît comme un élément fondamental des représentations sociales des enquêtés sur l'engagement.

Types de mission

Quatre types de mission ont été distingués : flash, courte, moyenne et longue. Les missions flash et courtes peuvent avoir la même durée (souvent une demi-journée ou une journée) mais elles se distinguent quant à la périodicité. La première est marquée par son caractère exceptionnel : elle a lieu une seule fois et donne rarement suite à d'autres missions au sein de la même association. Les missions de courte durée ont lieu de manière sporadique tandis que celles de moyenne durée sont réalisées de manière continue. Finalement, l'organisation du temps de travail de manière hebdomadaire est une particularité de la mission longue, dont la durée varie de 6 mois à 3 ans (à part quelques exceptions).

Quant au contenu des missions, malgré la diversité, il est possible d'identifier quelques similarités entre les actions réalisées dans le cadre de chaque catégorie de mission. Ainsi, les cas évoqués ci-dessous permettent d'appréhender les contenus des missions :

- **Type 1 : missions flash**

Dans le cadre de ces missions il est proposé aux salariés de travailler sur un sujet prioritaire de l'association ou de participer à la prestation d'un service à la société. Comme cas de figure, nous pouvons évoquer la mission de l'enquêtée M44 qui a dédié une journée pour participer à la construction du plan de communication d'une association. L'enquêtée M24 a également réalisé une mission flash en consacrant une journée à une association pour la mise en place d'une séance de cinéma dans un hôpital. Son rôle a été d'apporter un soutien logistique en vue du montage et du rangement de l'équipement technique.

- **Type 2 : missions courtes**

Dans les missions courtes, les salariés ont pu exercer une fonction de conseil à la structure ou participer à la prestation d'un service. La salariée M10, par exemple, a réalisé une mission d'ingénierie de la formation d'accompagnement et de la formation de bénévoles. Pour cela, elle a dédié quelques journées sur plusieurs mois avec des activités dans les locaux de l'association et à distance. L'enquêté M27 utilise

cinq journées par an pour réaliser des interventions auprès de groupes de jeunes, dans le cadre d'une prestation de service de l'association auprès de différents établissements scolaires.

▪ **Type 3 : missions de moyenne durée**

Dans le cadre de l'enquête, les missions de moyenne durée correspondent notamment à l'accompagnement de personnes (jeunes et adultes en réinsertion) par le parrainage ou le mentorat. Les professionnels de durée moyenne ne sont pas limités à ce type de mission, mais cela correspond aux caractéristiques de notre corpus. Comme cas de figure, nous avons le parrainage d'un jeune avec une durée d'une année renouvelable, dans lequel s'est investi l'enquêté M22 à travers des rencontres d'environ 2 heures par mois. Cela correspond également au vécu du professionnel M29 dans le mentorat d'une personne réfugiée en France qui cherche à s'insérer professionnellement. L'engagement implique une demi-journée par mois pendant six mois, renouvelable.

▪ **Type 4 : missions longues**

Finalement, dans les missions longues, très variées quant au contenu, les professionnels contribuent à la prestation d'un service ou aux fonctions support. Nous avons ici quatre exemples représentatifs du corpus de l'enquête :

- poste à mi-temps avant sa retraite pour réaliser une mission événementielle et de gestion de bénévoles (M11) ;
- poste à temps plein avant sa retraite dans le cadre d'une mission de coordination d'un incubateur (M13) ;
- poste à temps plein qui s'inscrit dans un parcours de formation et de reconversion professionnelle en milieu de carrière pour assurer une mission de référent régional de l'association auprès des partenaires, bénévoles et bénéficiaires (M46) ;
- poste à mi-temps en milieu de carrière suite à un *burn-out*, la mission étant la gestion de stock et la mise en place d'un logiciel (M47).

La typologie proposée permet de comparer les missions quant à l'implication des salariés dans la mission en termes de temps dédié. Nous formulons l'hypothèse selon laquelle le niveau d'implication des professionnels en mécénat influe sur la perception qu'ils ont de leur engagement dans une mission d'intérêt général.

TABLEAU 6. TYPOLOGIE DE MISSIONS EN ASSOCIATION SELON LA TEMPORALITÉ (DURÉE ET PÉRIODICITÉ)

Type de mission	Mission flash	Mission courte	Mission de durée moyenne	Mission de longue durée
Durée	Quelques heures	Quelques heures renouvelables pendant des mois ou plusieurs années	6 mois à 1 an, renouvelable	6 mois à 3 ans
Périodicité	Exceptionnellement	Sporadiquement	En continu	Hebdomadaire
Implication dans la mission (temps dédié à)	Faible	Faible à Moyen	Moyen à important	Important

À travers le prisme de la temporalité, nous allons comparer les missions selon trois dimensions. La première dimension est l'intervention de l'entreprise dans la mission, ce qui permet de caractériser les missions selon le niveau d'intervention de l'entreprise dans le temps « hors-travail »⁷. La deuxième dimension est l'immersion des bénévoles dans des associations au cours de leurs missions. Et la troisième et dernière dimension est l'engagement des professionnels dans les missions.

▪ **Rapport entre temporalité et degré d'intervention de l'entreprise sur le déroulement de la mission**

Nous constatons que le niveau d'intervention varie selon la temporalité des missions : les missions du type flash et courte sont plus encadrées par l'entreprise que les missions moyennes et longues, ces dernières entraînant une immersion plus grande dans l'association (voir dimension 2). Quatre aspects permettent de caractériser les missions et d'appréhender le niveau d'intervention.

Le premier aspect concerne le type de travail – collectif ou individuel – proposé par l'entreprise. Dans les missions flash nous pouvons trouver des missions « sur mesure » proposées à des équipes d'entreprise dans le cadre d'un « team building », une méthode de renforcement d'équipe utilisée par des gestionnaires RH. Dans d'autres missions flash et courte, l'entreprise a proposé à ses salariés une mission en collaboration avec d'autres professionnels d'entreprises mécènes. C'est notamment le cas des journées *pro bono* mises en place par Pro Bono Lab. Dans les missions de moyenne et longue durée, chaque mission est proposée à un salarié, qui peut intégrer ou non une équipe de travail (voir infra,1.3) mais l'entreprise ne peut pas intervenir, au moins directement, sur la composition de celle-ci. Ainsi, dans une mission fortement encadrée par l'entreprise, cette dernière peut déterminer avec qui le salarié réalisera ses activités. Inversement, s'agissant d'une mission individuelle, l'entreprise ne peut pas intervenir sur l'équipe de travail du salarié engagé en mécénat.

Le deuxième aspect est le choix de l'association et de la mission à proposer. L'enquête montre que c'est souvent l'entreprise qui choisit les associations et les missions proposées à ses salariés. L'intervention de l'entreprise peut être moins importante dans les missions longues : certaines entreprises laissent ainsi la possibilité à un salarié de choisir son association, indépendamment des rapports préexistants entre celle-ci et l'entreprise. Dans ce cas, la mission peut être construite au cours d'échanges avec l'association, puis soumise à l'accord de l'employeur.

L'organisation de l'emploi du temps constitue le troisième aspect qui caractérise la dimension de l'intervention. Dans les missions fortement encadrées par l'entreprise, c'est à elle de déterminer les jours et les horaires des activités des salariés dans les associations. Plus la durée est longue, plus le salarié est autonome dans l'organisation et le contrôle du temps investi.

Le quatrième et dernier aspect est le niveau de formalisation. Ici, la durée est proportionnelle au niveau de formalisation. L'entrée du salarié en mission de durée moyenne ou longue est davantage formalisée que dans le cas de missions flash ou courtes. Il faut savoir que dans toutes les missions, le salarié formalise à travers une charte ou un accord sa participation en mécénat, mais il ne l'évoque en termes de contractualisation que lorsqu'il s'agit d'une mission longue.

⁷ En s'intéressant au rapport entre cet aspect et le sens donné au bénévolat par les salariés, Gatignon-Turnau (2005) conclut que l'intervention de l'entreprise est perçue par les salariés comme un moyen de lever totalement ou partiellement les contraintes professionnelles et familiales à leur engagement en bénévolat.

TABLEAU 7. INTERVENTION DE L'ENTREPRISE SELON LE TYPE DE MISSION

Type de mission	Mission flash	Mission courte	Mission de durée moyenne	Mission de longue durée
Niveau d'intervention de la mission par l'entreprise	Important	Moyen à important	Faible à moyen	Faible
1) Salarié d'entreprise engagé	Individuel ou en équipe	Individuel ou en équipe	Individuel	Individuel
2) Choix de l'association et de la mission	L'entreprise choisit les associations et les missions puis les propose à ces collaborateurs.	L'entreprise choisit les associations et les missions puis les propose à ces collaborateurs.	L'entreprise choisit les associations et les missions puis les propose à ces collaborateurs.	L'entreprise choisit les associations et les missions puis les propose à ces collaborateurs. Mais, selon l'entreprise, un salarié peut choisir une association et la mission peut être construite au cours d'échanges avec l'association, puis soumise à l'accord de l'entreprise.
3) Organisation de l'emploi du temps	Les jours et les horaires des missions sont déterminés par l'entreprise. Le temps dédié est indiqué dans la mission et doit être signalé à l'entreprise.	Les jours et les horaires des missions sont déterminés par l'entreprise. Le temps dédié est indiqué dans la mission et doit être indiqué à l'entreprise. Mais la durée est variable puisque la mission est renouvelable selon la disponibilité du travailleur.	La durée est fixée par le cadre de l'accompagnement. Le temps dédié n'est pas formalisé. En général, les professionnels n'informent pas à l'entreprise du temps dédié à la mission. C'est à eux de fixer les rdv selon leur disponibilité.	Poste à temps partiel ou à plein temps, la durée et l'emploi du temps sont prévus dans la convention, convenus préalablement entre le salarié et l'association, dans un cadre donné par l'entreprise (notamment sur la quotité temps et la durée totale).
4) Formalisation	Selon les entreprises, il peut y avoir un accord signé par le cadre supérieur. Aucun engagement formel entre le volontaire et l'association.	Selon les entreprises, il peut y avoir un accord signé par le cadre supérieur. Entre l'association et le volontaire, il peut avoir un accord informel (par mail ou oral).	Selon les associations, une charte peut être signée entre le volontaire, l'association et le bénéficiaire direct.	Convention signée entre le salarié, l'entreprise et l'association.

▪ **Rapport entre temporalité et immersion du professionnel dans l'association**

La deuxième dimension utilisée pour analyser les missions de mécénat de compétences en association est la caractérisation de l'immersion du salarié dans l'association, compte tenu de quatre aspects : le lieu,

l'équipe de travail, le temps dédié et sa fonction pendant la mission. Seule la mission de longue durée est réalisée intégralement dans les locaux de l'association, à part quelques cas où le salarié est en télétravail. Le temps dédié y est plus important que dans les autres missions, ce qui favorise la socialisation et l'immersion du salarié par la fréquentation continue des membres de l'association.

Un autre aspect révélateur de son immersion est le type de fonction exercé par le professionnel en mission. Encore une fois, le salarié exerce une fonction support (finances, RH, animation de la vie associative, coordination) exclusivement lorsqu'il se trouve en mission longue. Ainsi, pour les cas analysés, compte tenu de ces quatre aspects, l'immersion des professionnels dans le monde associatif est relative à la temporalité de la mission.

TABLEAU 8. IMMERSION DES SALARIÉS DANS L'ASSOCIATION SELON LE TYPE DE MISSION

Type de mission	Mission flash	Mission courte	Mission de durée moyenne	Mission de longue durée
Immersion dans l'association	Faible	Faible	Faible	Importante
1) Lieu	Association, Entreprise et/ou partenaires	Association, Entreprise et/ou partenaires	Association, Entreprise et/ou lieux publics	Association et télétravail
2) Temps dédié	½ ou 1 journée	½ ou 1 journée par mois	2h à 8h par mois	Plusieurs jours par semaine
3) Équipe de travail (en association)	Salariés de l'entreprise, d'autres personnes en mécénat de compétences et bénévoles	Bénévoles ou d'autres personnes en mécénat de compétences	Solitaire, sans contact avec l'association	En collaboration avec des salariés, stagiaires, service civique, bénévoles ou d'autres personnes en mécénat de compétences au sein de l'association
4) Type de fonction	Collaborateur ponctuel avec fonction de production de service ou conseiller externe en fonctions supports	Collaborateur intermittent avec fonction de production de service ou conseiller externe en fonctions supports	Collaborateur temporaire avec fonction de production de service	Collaborateur régulier avec fonction de production de service ou exerçant des fonctions supports

▪ **Rapport entre temporalité et sentiment d'engagement individuel**

Ici, il s'agit d'une caractérisation de l'engagement pendant la réalisation de la mission, compte tenu de trois critères décrits ci-dessous. Le premier critère est relatif au type de lien établi entre les salariés et les associations (direct, indirect ou intermédiaire). Les salariés peuvent s'engager auprès de l'association directement ou par l'intermédiaire d'un entremetteur, ou directement auprès des bénéficiaires. Le deuxième critère est le temps dédié, qui est un élément souvent évoqué par les salariés comme un marqueur du degré de leur engagement. Le troisième et dernier aspect est le débordement de la mission sur le temps personnel.

Il s'agit d'un aspect important pour analyser l'engagement puisque le mécénat de compétences est caractérisé par un engagement dans le monde associatif sur le temps de travail. Or, plusieurs enquêtés, notamment ceux qui sont en mission de durée moyenne ou longue ont témoigné de leur implication dans l'association également sur leur temps personnel. Le débordement de la mission sur le temps « hors-travail » caractérisant les missions de moyenne ou longue durée atteste de la difficulté de distinguer le bénévolat et le mécénat (Gatignon-Turnau, 2005).

Dans les missions flash, fortement encadrées par l'entreprise (voir dimension 1), les professionnels s'engagent auprès d'une association par l'intermédiaire d'un entremetteur professionnel et/ou par la fondation de l'entreprise pour une intervention ponctuelle. Nous n'avons pas constaté de débordement de ces missions de courte durée et à caractère exceptionnel sur le temps personnel, la mission étant réalisée au cours de la journée de travail et bien souvent dans les locaux mêmes de l'entreprise. Cela contraste fortement avec les missions longues, où le professionnel s'engage dans une mission auprès d'une association, dédiant plusieurs jours par semaine avec un possible débordement sur le temps personnel, notamment le weekend. La pertinence de la typologie des missions par la temporalité pour analyser l'engagement est ainsi confirmée.

TABLEAU 9. CARACTÉRISATION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS SELON LE TYPE DE MISSION

Type de mission	Mission flash	Mission courte	Mission de durée moyenne	Mission de longue durée
1) Engagement/ Lien établi	Médié : Engagement auprès d'une association par l'intermédiaire d'un entremetteur professionnel et/ou par la fondation de l'entreprise	Direct : Engagement auprès d'une association	Indirect : Engagement auprès des bénéficiaires par l'intermédiaire d'une association	Direct : Engagement auprès d'une association
2) Temps dédié	½ ou 1 journée	½ ou 1 journée par mois	2h à 8h par mois	Plusieurs jours par semaine
3) Débordement de la mission sur le temps personnel	Pas de débordement, mission organisée dans la journée de travail	Mission organisée dans la journée de travail mais elle peut déborder sur le temps personnel si le professionnel veut approfondir	Les frontières entre temps personnel et professionnel sont très tennes, les rdv ayant lieu souvent à l'heure du déjeuner ou à la fin de la journée	Mission encadrée dans des journées et horaires de travail précis mais il peut avoir un débordement sur le temps personnel notamment sur les weekend

En revenant sur les trois dimensions comparatives, nous pouvons constater le rapport entre intervention de l'entreprise, immersion dans l'association et perception de l'engagement. Dans les missions faiblement encadrées par l'entreprise, le niveau d'implication des professionnels en mécénat est plus

important. Leur engagement associatif est caractérisé par un lien direct avec l'association et un temps dédié important avec débordement sur le temps personnel, ce qui contraste fortement avec les missions flash où l'engagement passe par un intermédiaire et où la mission a lieu uniquement sur le temps travail.

La pertinence de la typologie des missions par la temporalité pour analyser l'engagement étant confirmée, elle sera évoquée tout au long du rapport pour analyser l'engagement associatif. Dans la caractérisation et la distinction entre les types de missions, le temps occupe une place centrale, constituant en effet pour les enquêtés un élément fondamental de leurs représentations sur l'engagement (voir Chapitre V). Nous souhaitons ensuite analyser et comparer les missions à partir du rapport aux compétences. Nous allons donc nous focaliser sur cet aspect qui semble indispensable dans ce type d'engagement associatif.

2. De l'entreprise à l'association : une difficile passerelle ?

De la transférabilité des compétences : une passation peu évidente

L'image du salarié d'entreprise que transfère ses savoirs à une association à titre gracieux paraît une évidence quand on parle de mécénat de compétences : « Si on revient au sens du mécénat en lui-même, il s'agit de transférer dans un autre domaine des compétences acquises dans le cadre de la vie professionnelle » (M16).

Cependant, l'entreprise reconnaît rarement que l'expérience associative permet de développer des compétences applicables en milieu professionnel (Margaria, 2017). Le mécénat de compétences permettrait à des professionnels de réaliser des missions en lien direct avec leur activité ou leur parcours professionnel. Or, les constats de notre enquête ne permettent pas de valider cette représentation du mécénat de compétences caractérisée par un rapport étroit entre le poste en entreprise et la mission en association. En effet, seulement quatre enquêtés en missions de type flash ou longue correspondent à ce profil : par exemple, un professionnel d'une compagnie d'assurance en milieu de carrière qui a effectué une mission longue et qui a pu partager sa compétence en gestion de système informatique, ou encore un salarié d'un groupe bancaire, spécialisé en communication ayant participé à des missions flash dans le but de contribuer au plan de communication de l'association. Néanmoins, la question de la transférabilité de compétences dans le cadre du mécénat en association a été soulevée par les enquêtés comme l'un des éléments majeurs dans le passage d'une organisation à une autre.

CE QU'EST LA COMPÉTENCE

Le mot compétence recouvre plusieurs éléments de définition qu'il faut préciser. L'idée que la compétence serait un ensemble de savoirs (savoirs théoriques, savoir-faire, savoir-être...) est incomplète. En effet, si les savoirs sont bien des composants de la compétence, celle-ci est plus complexe et concerne aussi la mobilisation des savoirs ou, plus précisément, « la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations », (*et al.*, 2019). Elle serait, donc, la capacité à recombinaison des différentes ressources détenues afin de trouver la réaction la plus appropriée à la situation (Margaria, 2017).

La compétence est une notion floue et polysémique qui a fait l'objet de définitions différentes selon le champ dans lequel elle a été étudiée (Coulet, 2016). Dans le domaine de l'éducation, la compétence représente des savoir-faire fondamentaux exprimés par des « verbes d'action ». Dans le monde de l'entreprise, la compétence serait une combinaison de connaissances, de savoir-faire et d'expériences s'exerçant dans un contexte précis qui ne peut être constaté que dans sa mise en œuvre en situation professionnelle. Ainsi, elle est venue s'opposer à la qualification (niveau validé par une institution de formation) comme une capacité repérée, évaluée et validée par l'entreprise (Margaria, 2017).

Ces deux perspectives de la compétence ne sont pas incompatibles. Mais il faut considérer que, vue par l'entreprise, la compétence est définie par rapport à un contexte et elle se joue à l'interaction entre l'individu et son poste, tandis que dans le contexte de l'enseignement, elle est attachée à l'individu qui la détient, la développe avec l'expérience (professionnelle, bénévole...) et qui pourra l'exprimer au sein d'un poste (Margaria, 2017).

Par ailleurs, si la plupart des études sur la compétence concernent les compétences individuelles, un certain nombre de chercheurs se sont intéressés à la compétence collective, notamment dans le domaine de la gestion. Dans la littérature consacrée aux compétences collectives, on trouve l'idée de différents niveaux de structuration comme le niveau macro relevant de la gestion stratégique des compétences organisationnelles, et les niveaux meso (groupes) et micro (individu) qui seraient plus spécifiquement du domaine de la GRH (Coulet, 2016).

Si l'on considère que chaque poste ou expérience est l'occasion de développer des compétences, comme une formation serait l'occasion d'acquérir certains savoirs, il s'agit d'adopter une perspective de la compétence attachée à l'individu (Margaria, 2017). Ainsi, compte tenu de l'approche adoptée par cette étude ainsi que des récits délivrés par les enquêtés, le sens de compétence ici renvoie au niveau individuel. Donc, la compétence est attachée à la personne du salarié et non à son poste. En outre, la notion de compétence sur laquelle notre analyse s'appuie est hétérogène puisqu'elle englobe des savoir-faire techniques et des savoir-être (Oiry, 2005).

Claire Margaria (2017) distingue « compétence » au singulier et « compétences » au pluriel. La première est tout ce qui permet de traduire des savoirs en action. Il s'agit de la capacité à recombinaison des différentes ressources détenues afin de trouver la réaction la plus appropriée à la situation. Au pluriel, le terme désigne les différentes ressources mobilisées au cours de l'action et les modes de combinaison de ces ressources. La compétence comprend, donc, « les compétences », auxquelles on ajoute la capacité à les mobiliser à bon escient. Ainsi, les enquêtés font référence à la fois à leur compétence, et plus souvent à leurs compétences et savoirs. Les différentes études s'attendant au développement humain dans le cadre d'activités associatives, notamment le bénévolat, parlent de compétences, de capacité, ou d'acquis.

Passerelles et Compétences, acteur associatif pionnier dans le bénévolat de compétences met l'accent sur l'apport de compétences professionnelles spécifiques - que nous pouvons traduire par savoirs techniques et savoir-faire. Il s'agit de « ressources humaines, marketing et développement, communication, stratégie et direction générale, administration et finances, informatique... et d'autres compétences ». De cette manière, cet acteur, comme d'autres du champ du mécénat de compétences,

cherche à développer l'usage du dispositif en vue de répondre à des besoins des associations, certaines ayant davantage de besoins en expertises techniques (France Bénévolat, 2006), par exemple. Dans cette perspective, le dispositif du mécénat de compétences permettrait la mise à disposition de compétences au service des associations. Nous souhaitons, donc, interroger le rapport aux compétences dans le cadre du mécénat : Quels savoirs sont mobilisés ? Peut-on parler de transfert de compétences du monde marchand vers le monde associatif ? Dans son expérience, le professionnel peut-il acquérir ou développer des compétences ? Ces questions serviront de fil rouge pour la suite de ce rapport.

▪ **Des compétences mobilisées hétérogènes et transversales**

Les salariés ayant déclaré avoir mobilisé des savoirs, spécifiques ou transversaux, acquis dans leurs parcours de formation et/ou dans leur expérience professionnelle représentent la moitié des enquêtés (26 au total).

Les « compétences transversales » renvoient à la définition de « savoirs transversaux » dans le domaine des sciences de l'éducation, désignant des savoirs qui sous-tendent et transcendent l'apprentissage et la restitution des savoirs spécifiques à chaque matière (Margaria, 2017). Les compétences transversales seraient donc moins liées à une activité ou à un métier, et pourraient par conséquent être utilisées dans des activités professionnelles diverses.

La majorité des interviewés (65 %, 34 au total) mobilisent des savoir-faire techniques et également des savoir-être et savoir-faire relationnels. Ces derniers recouvrent l'ensemble des capacités permettant de coopérer efficacement avec autrui (écoute, travail en groupe, communication, négociation). Le mécénat d'entreprise étant à la frontière entre travail et hors travail (Gatignon-Turnau, 2005), les missions sont souvent marquées par une combinaison des compétences issues de la sphère professionnelle et de la sphère personnelle :

« D'autres personnes préfèrent rester par exemple à faire du recrutement, restent sur leurs compétences professionnelles. J'avais envie de faire un peu un mélange entre le professionnel et le personnel. » (M35)

En outre, cinq interviewés affirment mobiliser uniquement des savoir-faire relationnels et/ou leur savoir-être. Ces derniers sont ou ont été engagés dans des différents types de missions. Il est à noter qu'un quart de professionnels n'ont pas identifié des compétences mobilisées dans leurs missions.

Les savoirs mobilisés par les salariés rencontrés dans le cadre de l'enquête sont très divers : « gestion de projets », « management », « parler en public », « écoute », « ouverture d'esprit », « observation », « empathie », « organisation », « rigueur », « connaissance bureautique ». L'étude montre ainsi que les salariés peuvent mobiliser différents types de compétences.

▪ **Qualifier le transfert de compétences du monde marchand vers le monde associatif**

La question de la transférabilité suppose que les salariés en mécénat de compétences cherchent à mettre à disposition des compétences professionnelles spécifiques au service des associations. Il s'agit de considérer que la compétence reconnue dans un contexte le sera également dans un contexte plus ou moins proche. Encore une fois, les constats de l'enquête amènent à questionner cet apriori et permettent d'identifier quatre types de rapport aux compétences chez les enquêtés.

■ a) Un rapport intrinsèque : Le rapport entre la mission et la mobilisation de compétences professionnelles spécifiques constitue pour quelques salariés la condition *sine qua non* du mécénat, ce qui permet de le distinguer d'autres formes d'engagement comme le bénévolat. Le témoignage suivant a été recueilli

auprès d'une jeune architecte qui, avant d'être dans ce dispositif, est partie en mission internationale dans le cadre d'un congé solidaire. Sa mission a consisté à participer au projet de construction d'un bâtiment :

« Le but ce n'est pas d'aller faire du tourisme humanitaire, c'est de dire que si on a une compétence et qu'elle peut servir, on vient l'apporter. On a logé dans des orphelinats, ce n'est pas de dire : "On va passer deux semaines avec des orphelins", c'est stupide. C'est de se dire que si on peut avoir encore une fois un intérêt à quelque chose, on y va et on apporte la connaissance qu'on peut avoir. » (M49)

Dans sa mission d'accompagnement d'insertion professionnelle de réfugiés, elle a plus recours à ses expériences qu'aux compétences développées dans son parcours professionnel. Pour elle, si la mission en mécénat de compétences peut être dissociée de son poste et de son activité professionnelle, elle critique les missions mobilisant les capacités physiques davantage qu'intellectuelles, comme des actions d'aide d'urgence, par exemple. Ce type de mission, selon elle, ne rentre pas dans le cadre du mécénat de compétences.

■ b) Un rapport envisageable : il y a des professionnels qui cherchent à avoir un rapport étroit entre leur poste en entreprise et leur mission en mécénat. Cela peut être un critère de choix dans l'entrée dans une mission, même s'il ne s'agit pas d'une condition *sine qua non* comme l'explique un enquêté :

« Comme j'avais des compétences administratives, informatiques et de gestion, j'ai plus recherché là-dedans [...] J'ai fait une démarche personnelle mais c'est vrai qu'elle était plus ciblée sur mes critères de compétences [...] mais cela ne m'aurait pas dérangé de faire complètement autre chose. » (M52)

Trouver une mission correspondant à sa pratique professionnelle permettrait au salarié de se projeter, comme l'affirme cette salariée :

« Cela correspondait un peu à ce que j'avais fait dans ma carrière. [...] les commandes de matériels, la comparaison d'un fournisseur à l'autre, la gestion d'un budget, c'étaient mes compétences professionnelles. [...] quand j'ai vu l'annonce j'ai dit : "Ah bon ça va, je devrais pouvoir faire." » (M53)

■ c) Un rapport non souhaitable : certains salariés sont motivés par une « envie de déconnecter » et cherchent des missions éloignées de leur vie professionnelle. Cela concerne des professionnels en milieu de carrière (« besoin de prendre l'air », M50) ainsi que des professionnels en fin de carrière qui essaient de se projeter dans un nouveau métier (« dans la deuxième partie de ma vie » [M23]).

« Mais je n'ai pas forcément envie de revenir sur une chose que j'ai déjà faite. J'ai envie de déconnecter. » (M34, 58 ans, a travaillé toute sa carrière dans une société bancaire, actuellement en mission longue dans une association œuvrant dans l'accueil de personnes âgées.)

■ d) Un rapport impossible : pour certains professionnels, le transfert de compétences ne peut pas avoir lieu parce que leurs expertises sont liées à des spécificités des entreprises.

« Nous ne mettons pas du tout nos compétences à disposition. [...] Ma compétence actuelle, c'est la gestion de crise. Ma vraie grosse compétence, c'est la gestion de crise dans le domaine bancaire. Vous voyez une association qui a besoin de cela ? Même une grosse association, elle n'a pas besoin d'un gestionnaire de crise. Elle va demander à un prestataire de lui écrire sa gestion de crise et c'est tout. » (M17, 58 ans, spécialiste en gestion de risque bancaire, cadre dans une société financière, son seul employeur pendant toute sa carrière professionnelle.)

« Je n'utilisais pas mes compétences du boulot, parce que les compétences du boulot sur le suivi financier des besoins en capital d'une banque, il va falloir s'accrocher pour relier cela aux besoins de l'association. » (M21, 41 ans, ingénieur de système informatique, cadre dans un groupe bancaire.)

« Beaucoup de mes compétences développées dans mon entreprise, étaient intrinsèquement liées à la taille de la structure, par exemple, la capacité de conduire un projet dans une grande organisation, la capacité d'identifier des enjeux et de conduire le dialogue social avec des organisations syndicales. Tout cela, je ne le retrouve pas ici. » (M25, 62 ans, cadre dans un groupe bancaire.)

À partir du corpus de l'enquête, la question de la transférabilité des compétences peut être analysée selon deux perspectives. Si l'on suppose que la mission correspond à l'activité professionnelle, il s'agirait de transférer de savoirs utilisés dans le monde marchand vers le monde associatif. Autrement, si l'on considère que la mission s'éloigne de la pratique professionnelle, le salarié engagé peut être confronté au défi de transposer des connaissances d'un domaine à l'autre.

Pour certains professionnels, le transfert de compétences professionnelles d'un contexte à un autre se fait de manière naturelle :

« Que l'on prenne la parole devant un groupe d'adultes ou devant un groupe de collégiens, même si les puristes diront que ce n'est pas la même chose, que ce ne sont pas les mêmes objectifs, en réalité c'est la même chose. On agit sur un groupe. Et à partir de là, on met en œuvre les mêmes compétences. » (M06)

« C'était de la gestion. C'est la même chose. [...] Je gérais les stocks, que ce soit la gestion des stocks. Après, c'est une méthode de travail mais le résultat est le même. » (M47)

D'autres interviewés laissent comprendre des difficultés dans le transfert de leurs compétences mobilisées dans des entreprises vers les associations. Certains professionnels n'ont connu dans leur carrière que des grandes entreprises avec des services et des équipes très spécialisées. Or, dans les associations ils trouveront des structures moins hiérarchisées, avec des équipes moins spécialisées et plus « polyvalentes » en termes de compétences et de missions, comme le soulignent ces témoignages :

« Même si Emmaüs Défi a beaucoup de rigueur dans son fonctionnement, cela reste quand même une association. Elle n'a pas la rigueur des process d'une entreprise. Cela étant, les champs et les domaines d'action sont moins stables, moins figés que dans une entreprise. Cela a des côtés positifs, mais aussi parfois des côtés déstabilisants. » (M25)

« Je pense que quand vous venez d'un grand groupe, les postes sont souvent très découpés avec des fonctions assez particulières, et dans une association, on vous demande de faire un peu tout. C'est très compliqué pour les profils qui ne sont pas hyper polyvalents. [...] Vous vous retrouvez à faire de la communication, ce que je n'avais jamais vraiment fait par exemple [...]. J'ai fait les rapports annuels, j'ai fait des brochures, j'ai pondu du PowerPoint au kilomètre – ça, j'en faisais déjà beaucoup – j'ai fait aussi de la gestion de grands comptes. Je n'avais jamais été commerciale et là, j'ai géré des grands comptes, des grands bailleurs de fonds [...] à la fois pour le privé et le public. J'ai développé un savoir-faire mais sur le tas et un peu à l'instinct de gestionnaire de grands comptes. Ce côté commercial est renforcé. » (M50)

En outre, cette perspective soulève la question du développement de nouvelles compétences (« cela m'apporte énormément au niveau compétences » [M35]).

▪ ***Développement de compétences individuelles dans le mécénat de compétences : nouveautés ou renforcement ?***

De récents travaux de recherche ont démontré que l'activité bénévole permet à des jeunes professionnels de développer des compétences, des ressources et des acquis (Margaria, 2017 ; Cortessis *et al.*, 2019). Une étude dédiée au mécénat d'entreprise dans la perspective de la gestion des ressources humaines a précédemment démontré les effets de l'engagement en matière de ressources humaines : cohésion interne, épanouissement personnel et acquisition de nouvelles compétences (Gatignon-Turnau, 2005). Pourtant, l'idée des activités associatives porteuses de compétences (Margaria, 2017) n'est pas mise en avant quand on parle du mécénat : « On ne nous a pas dit : "Est-ce qu'il y a des compétences que vous voudriez acquérir ? Ça n'a pas été présenté dans ce sens." » (M37)

Parce qu'il est historiquement associé aux politiques de RSE, certaines entreprises cherchent à aborder le mécénat dans la perspective du développement de ressources humaines, un changement que se fait ressentir par cette interviewée :

« Je pense que cela développe autant de compétences que cela en fournit, et je pense que les entreprises commencent à s'en rendre compte. Au début, elles pensaient que c'était juste donner des compétences, mais elles ne voyaient pas la partie développement de compétences. [...] Ils ont bien conscience que cela aide à développer aussi des compétences. » (M29)

Cette perspective peut constituer une attente pour certains professionnels (« J'aurais bien aimé, mais non » M53) et peut avoir un impact sur leur volonté d'engagement. Et même si cela ne constitue pas une condition d'entrée dans le dispositif (« Je n'y suis pas allé pour ça » M38), les effets du mécénat en termes de compétences ont été confirmés par la majorité des interviewés (59 %). Interrogés sur le développement de compétences dans le cadre de leurs missions en associations, ces derniers ont souligné trois effets distincts :

a) l'acquisition de compétences, plus rare, identifiée par 20 % comme, par exemple, l'interviewé M25 : « C'est clairement mobiliser des compétences que je n'avais pas » ;

b) le développement ou le renforcement des compétences pré-acquises, ce qui a été souligné par des nombreux interviewés soit 40 % : « Ce ne sont pas des compétences nouvelles que je vais apporter au groupe, ce sont des compétences que j'avais déjà et que j'ai renforcées » (M50) ;

c) l'apprentissage ou l'acquisition de connaissances spécifiques relatives, par exemple, au domaine d'activité de l'association. Cela concerne plus de la moitié (53 %) des interviewés ayant ressenti les effets du mécénat en termes de développement de compétences.

▪ **Types de compétences acquises ou développées**

Les activités associatives étant source non négligeable d'expériences et d'apprentissages, les évolutions institutionnelles en France en termes de valorisation de l'expérience du bénévolat dans la formation professionnelle cherchent à en rendre compte. À ce titre, la loi de modernisation sociale de 2002 intègre l'expérience bénévole dans les validations des acquis de l'expérience (VAE) et la loi relative au travail de 2016 instaure un compte de l'engagement citoyen où les jeunes peuvent enregistrer des heures de bénévolat.

Pour les professionnels interrogés, l'expérience du mécénat de compétences a permis d'acquérir ou de développer des savoirs très divers : « écoute », « capacité d'intégration », « adaptabilité », « savoir-être », « compréhension des autres », « empathie », « pédagogie », « ouverture d'esprit », « partage », « capacité d'interaction », « animation de groupes de travail », « compétences bureautiques », « gestion de projets », « stratégie », « marketing opérationnel », « commercial ». Ainsi, il s'agirait de savoirs (techniques et transversaux), comme des savoir-faire relationnels (« pour ma part, ce sont plus des compétences relationnelles » M04) ou encore des savoir-être (« pas de compétences dans le professionnel, mais je dirais des compétences comportementales » M28). Cet interviewé évoque des compétences « interculturelles » :

« Oui, certainement. Là, en l'occurrence, ce sont des compétences d'écoute puisqu'on fait du coaching "professionnel", on est donc obligé d'écouter la personne. C'est aussi de l'agilité parce que l'on est obligé de se mobiliser pour essayer de trouver des solutions [...]. Pour moi cela nous développe des compétences, c'est très clair, et pour beaucoup de personnes des compétences interculturelles. » (M29)

En fait, il s'agit de savoir-faire relationnels fortement liés à des contextes de travail où les professionnels ont interagi avec des équipes très hétérogènes quant au statut (salariés, bénévoles, bénéficiaires, service civique etc.), quant à l'âge (adolescents, jeunes, personnes âgées), quant à l'origine (étrangers de différentes nationalités) ou encore quant au statut social (chômeurs, réfugiés, femmes en situation d'exclusion). Ces trois témoignages décrivent ce contexte qui exige une capacité d'adaptation des professionnels :

« Au niveau de mon savoir-être, j'ai appris - enfin, appris, peut-être pas, mais développé - cette capacité à intégrer une structure dans laquelle personne ne me connaît et où je ne connais personne, sur des sujets où personne ne comprend rien. » M07

« Cela mobilise très certainement des compétences relationnelles [...]. Que ce soient les bénévoles ou les jeunes, ce sont des gens très différents de nous, avec des parcours très différents et/ou avec des cultures très différentes, des cultures de vie mais des cultures professionnelles aussi. » (M10)

Afin de s'impliquer dans leurs missions, l'acquis de savoirs techniques relatifs au domaine d'activité de l'association (cadre, normes, codes, langage, techniques) est souhaitable, voire nécessaire. Ainsi, le transfert de compétences du monde de l'entreprise vers l'environnement associatif n'exclut pas le besoin d'apprentissage :

« Il y avait tout un socle de connaissances spécifiques à cet environnement-là que j'étais obligée d'intégrer ou en tout cas avec lequel il fallait que je me familiarise, [...] parce qu'il fallait vraiment que je comprenne la matière. Je ne pouvais pas uniquement me reposer sur mes compétences, ce n'était pas possible. » (M04)

« Il s'agit de transférer dans un autre domaine des compétences acquises dans le cadre de la vie professionnelle. [...] C'est-à-dire qu'on transpose des compétences d'un domaine à un autre. Effectivement, dans cet autre domaine, il faut en apprendre les codes, les langages, les techniques » (M16)

L'apprentissage peut passer par l'expérience (« Ici on apprend à nager en sautant dans l'eau » [M16]) et peut être vécu comme un grand défi (« On m'a jetée du plongeur de dix mètres dans le bain, il a bien fallu nager et j'ai appris très vite » [M50]). Et comme l'a souligné l'interviewé ci-dessous, quelques associations proposent des formations et fournissent aux professionnels des outils permettant leur apprentissage et leur insertion :

« Il y a un catalogue de formations proposé aux bénévoles et j'ai fait trois formations. Il y en a une qui est une formation de parcours initial "journée d'intégration aux nouveaux bénévoles". Cela se passait sur une journée, j'ai fait cette journée. J'ai fait une mission "bien vivre son bénévolat". C'est sur huit étapes de deux heures et je l'ai fait aussi. J'ai fait une formation plutôt réservée aux bénévoles d'accompagnement, avec des clés pour faciliter l'écoute. » (M52)

Au-delà de la compétence : l'épreuve du passage d'une organisation à une autre

L'analyse du corpus de l'enquête souligne l'importance de la question de la transférabilité des compétences au-delà de l'idéal diffusé par les organisations qui le valorisent. Mais le passage d'une culture d'entreprise à une culture associative ainsi que l'intégration à une nouvelle organisation constituent également des enjeux peu appréhendés par la littérature existant sur le mécénat de compétences.

Parmi les professionnels rencontrés, seuls vingt ont exprimé des difficultés auxquelles ils ont dû faire face au cours de leurs missions et ce pour chacun des types de durée. Par exemple, pour S., la difficulté réside dans le temps de transport entre son domicile et les locaux de l'association :

« Je travaille à 1 h 30 de mon domicile. Or, dans mes motivations, il y avait la réduction de mon temps de transport. Cet objectif n'a donc pas été atteint. » (M26)

Certains volontaires ont pointé d'autres difficultés liées aux tâches de la mission comme : prendre la parole devant un jeune public dans un contexte de formation (M31), faire face à la complexité des démarches administratives en France dans l'accompagnement de jeunes immigrés (M09), animer des ateliers sur l'usage d'un outil informatique de gestion de l'association sans une formation préalable (M52) ou encore l'effort demandé pour réaliser une activité « assez physique » (M24). En outre, trois

professionnels ont souligné des difficultés concernant moins les tâches de la mission que l'organisation de l'association telles que des barrières de communication avec l'équipe de bénévoles (M38) et avec les partenaires institutionnels (M6). Nous décrivons ci-dessous les principales difficultés rencontrées par nos enquêtés en mission longue.

▪ ***Avant-mission : une procédure de « recrutement » assez longue***

En ce qui concerne les missions du type 1 et 2, le salarié arrive à l'association par l'intermédiaire de l'entreprise. Dans ces cas-là, l'association ne participe pas au choix du salarié qui sera engagé dans l'association. Or, pour les missions du type 3 et 4, l'association peut mettre en place un processus d'intégration du salarié-volontaire qui peuvent être perçus par les volontaires comme analogue à un recrutement (entretien, fiche de poste, formation).

L'entrée en association par un « recrutement » a été perçue comme relativement longue par les futurs salariés volontaires, le processus ayant une durée de quelques semaines à quelques mois. Pour F., cela a duré 8 mois et, pour elle l'association a volontairement attendu dans le but de convenir du degré de sa motivation, « pour savoir si j'étais vraiment accrochée à le faire ».

« J'ai eu beaucoup de mal pour entrer à l'Association. C'était assez difficile parce qu'on ne me répondait pas. Je proposais, je voulais donner un rendez-vous, je voulais savoir comment cela se passait. J'ai eu beaucoup de mal. J'ai commencé en novembre à en parler à certaines personnes. Ça s'est quand même décanté fin juin, où on m'a dit que je pouvais commencer le 1^{er} juillet. C'était vraiment une semaine avant. On m'avait dit "oui, d'accord on te prend", mais c'était un peu dans le vague, c'était un peu dans le flou. Mais cela a été très dur. Est-ce que c'était volontaire ? Je ne sais pas. J'ai supposé que c'était volontaire pour savoir si j'étais vraiment accrochée à le faire. Je me suis dit ça, mais je ne sais pas comment cela fonctionne [...] il y a eu des entretiens. Pas des entretiens d'embauche, c'est moins officiel, mais c'est un entretien. J'ai eu des entretiens, aussi bien avec mon unité locale qu'avec l'unité territoriale. » (M36)

▪ ***« Entre-deux » : la perte de repères entre le secteur à but lucratif et non lucratif***

Des difficultés liées au passage du monde marchand au monde associatif ont été soulignées par plusieurs professionnels en mission de longue durée. Il faut prendre en compte le profil des enquêtés, la majorité ayant fait une longue carrière professionnelle dans une seule entreprise. Donc, il s'agit d'une rupture avec le seul travail qu'ils ont connu. Ainsi, dans leur vécu, ce « passage violent » a été décrit comme un moment difficile à vivre, « épouvantable », comme le montrent les témoignages (M45) et (M3). Toutes les deux sont rentrées dans le dispositif au moment du départ à la retraite après avoir fait une longue carrière dans une même grande entreprise.

« J'ai eu un moment[...] d'entre-deux qui était épouvantable. Je l'ai très mal vécu. J'avais pris ma décision et il fallait que je continue pendant un an. Ça, c'était dur. » (M45)

« On passe d'une très grande entreprise, avec tous ses modes de fonctionnement, dans des associations qui sont souvent très petites, un peu de bric et de broc [...] et le passage est violent. Le passage est vraiment violent. Je vous l'ai dit, les premiers mois ont vraiment été compliqués [...] Quand vous êtes dans une grande entreprise, on est surinformé, on ne s'en rend pas compte. On trouve ça normal. On a un intranet, on a ceci, on a cela, on a des réunions, on râle contre les réunions, on a trop de réunions, on en a marre, etc. Et puis le jour où il n'y a plus de réunions du tout, on se dit : "Mais qu'est-ce qui me nourrit ?" ». » (M3)

Ces professionnels ont dû faire face aux différences entre la culture d'une entreprise du CAC40 et une association. Habités à des procédures spécifiques, à une importante spécialisation des postes, ils ont dû faire preuve de polyvalence et d'autonomie dans les tâches demandées. Mais parfois, le décalage se glisse jusque dans les codes vestimentaires ou comportementaux. L'enquêté suivant nous a fait part de son sentiment de décalage par rapport à sa structure d'accueil :

« Au début, c'était difficile pour moi. Il y a certaines réunions où j'arrivais avec ma sacoche, en costume, dans un endroit où je ne me sentais pas à l'aise. Je me sentais en décalage. Même si je venais pour aider. Je me sentais en décalage. » (M07, mission longue, milieu de carrière)

Pour les salariés ayant accès au dispositif dans le cadre du temps partiel senior (TPS)⁸ le mécénat permet de faire une transition notamment en raison de la réduction de la journée de travail, mais il apparaît comme un moment délicat (« on n'est pas préparé ! » [M20]) et parfois vécu comme un deuil, comme l'affirment ces enquêtés :

« Au moment où j'ai signé mon contrat, j'ai fait le deuil de ma vie active là-dessus. » (M06)

« Mon idée était d'aller plutôt vers une association, puisque m'étant très investie dans ma boîte, je voyais le risque pour moi d'avoir une grosse rupture à la retraite et d'avoir du mal à couper. Je me suis dit : "Partir, c'est faire gentiment le deuil et passer à autre chose." » (M15)

En outre, les salariés en contexte de départ à la retraite doivent faire face à quelques difficultés telles que « la perte salariale » (M06) et la rupture avec des liens sociaux établis dans l'entreprise (voir Chapitre VI).

« Quasiment le lendemain où on est partis en TPS, on a oublié la moitié de ce qu'on savait faire. Donc s'il fallait que j'y retourne, je crois que j'aurais du mal [...] On s'en fait la réflexion, avec les collègues. Une fois qu'on est en TPS [...] on n'intéresse plus grand monde chez l'Entreprise XI. C'est curieux, mais il faut le savoir. » (M38)

« Mes équipes, cela fait deux ans que je suis parti, tous les six mois, un peu moins de six mois, ils m'invitent à déjeuner à midi. [...] Parce qu'ils parlent de choses, de sujets qui, pour eux, sont importants, et je ne comprends plus rien. » (M42)

Au cours de ce passage entre l'entreprise et l'association, certains enquêtés ont mis en évidence des formes de rupture de communication avec l'entreprise (adresse mail institutionnel, accès au bâtiment), souvent vécue comme une « violence » étant donné qu'ils ont toujours un statut de salarié : « On est perdus, on n'a pas de connexion, on n'a plus de lien avec l'entreprise [...] On est laissés pour compte [...] tu es larguée » (M41). Cela a été également souligné par S., qui est en milieu de carrière et pense que son entreprise ne respecte pas le code du travail.

« Je n'ai plus d'adresse e-mail et je n'ai plus accès aux informations du groupe, c'est-à-dire que toutes les informations que l'employeur doit à ses salariés, je ne les reçois pas. Ils sont en infraction [...]. Un jour quelqu'un de la banque*** au service informatique a décidé que puisque je n'étais plus à mon poste physiquement, je n'existais plus et il m'a sucré tous mes accès. Je peux aller aux Prud'hommes. Je ne reçois aucune information RH, donc je ne sais rien. Je l'ai demandé dix fois, mais ils ne me remettent pas mon compte. » (M50)

Dans le cas de missions de moyenne durée, appuyées sur du mentorat ou du tutorat, d'autres problématiques ont pu être relevées par les salariés volontaires. Parmi nos enquêtés, huit professionnels sont ou ont été engagés dans des missions d'accompagnement de jeunes ou d'adultes. Pour les premiers, il s'agit soit d'un soutien scolaire ou d'un accompagnement à l'insertion professionnelle. Pour les seconds, il y a deux profils de bénéficiaires : les immigrés ou les chômeurs de longue durée. Ces missions ont une durée de 6 à 12 mois renouvelables. Pour ces volontaires, la principale difficulté que s'oppose à la poursuite de leurs missions est la disponibilité, exprimée en termes de « gestion du temps » : « Je dirais que le plus difficile c'est la gestion du temps » (M28). En effet, comme nous l'avons précédemment spécifié, ce type de mission est marqué par une porosité entre temps travail et temps personnel. Les rendez-vous sont souvent fixés par le professionnel à l'heure du déjeuner ou en fin de la

⁸ Dispositif proposé dans le cadre d'accord collectif d'entreprise qui permet aux salariés "seniors" de disposer d'un temps partiel. Ces accords sont généralement négociés dans le cadre des contrats de génération obligatoires pour les entreprises de plus de 300 salariés.

journée, donc, en dehors des horaires de travail. Cette question est autant liée au format de la mission qu'au profil des professionnels qui s'y engagent. Nous observons que les enquêtés en mission d'accompagnement sont souvent en milieu de carrière. Ainsi, compte tenu de leur profil sociodémographique – ils sont en majorité cadres en couple avec des enfants (voir Tableau 4) – la gestion du temps travail/hors-travail est un défi à relever comme l'exprime dans son témoignage cette enquêtée :

« Pour moi, il y a le temps, le fait d'être disponible pour la personne ce n'est pas juste du temps, et l'accompagnement ne se limite pas à l'heure d'entretien [...] Ce n'est pas toujours évident, en termes de priorité, d'avoir sa journée remplie, de rentrer et d'avoir des trois tonnes de choses à faire chez soi, mais il y a des gens qui le font. Ceci dit, les gens que j'ai vus sont soit des célibataires soit des gens qui étaient en début de carrière, ou plutôt en fin de carrière avec des enfants plus âgés. » (M29)

▪ **Le changement d'association en cours de mission : un phénomène marginal, symptôme d'un échec ?**

Dans cette section, nous proposons une analyse des quatre cas de changement d'association au cours d'une mission de mécénat de compétences (moyenne ou longue durée). Considérant le faible nombre de cas de l'enquête ayant abouti à cette situation, nous avons décidé de traiter ces cas sous forme de portraits. Il s'agit de comprendre les conditions de production de ce changement d'association en cours de parcours, notamment par l'étude du passage de l'entreprise à l'association.

Parmi nos enquêtés, seul quatre volontaires ont changé d'association au cours de leur mécénat : (M38), (M42), (M45) et (M53). Ils sont cadres et cadres supérieurs de la même entreprise, âgés de 60 à 62 ans, en couple avec des enfants à l'âge adulte (voir Tableau 4). À part l'enquêté (M45), qui a intégré la société dans les années 1990, ils ont été tous embauchés dans les années 1970 et n'ont pas connu d'autres employeurs. Ils se sont engagés dans des associations par le mécénat de compétences pendant les trois dernières années avant l'âge de la retraite. Seulement P. (M53) est déjà en retraite depuis quelques mois et continue son expérience associative dans le cadre du bénévolat. Nous avons essayé de comprendre les difficultés qu'ils ont vécues et qui les ont amenés à abandonner leur mission, ainsi que les dimensions recouvertes par cet abandon dans le passage de l'entreprise à l'association.

Portrait M38 : Décalage entre mission et vécu ou une histoire d'emploi du temps

J. est cadre supérieur dans une grande entreprise de téléphonie. Pendant 4 mois (mars/juin 2018) J. s'est impliqué dans un service de soutien scolaire, qu'il a quitté pour un poste de coordination de structures d'une fédération dans le champ humanitaire.

Avant de connaître le dispositif, il avait déjà envisagé l'engagement dans le bénévolat en soutien scolaire après la retraite. Ainsi, quelques mois avant de rentrer dans le dispositif, il s'est approché de l'antenne locale d'une association à proximité de sa résidence : « J'ai commencé à faire du soutien scolaire, quelques mois avant de partir en TPS. Puisque de toute façon, c'était dans mes plans ».

Il explique que le décalage entre la fiche de mission et son vécu l'ont fait quitter l'association : « Je fais du soutien scolaire dans une association [...] Mon mécénat de compétences a commencé en mars 2018 dans cette association-là, sur des missions nationales. Mais au bout de quatre mois, j'en suis parti. Parce qu'entre ce sur quoi on s'était mis d'accord et puis ce qu'on me demandait de faire, il n'y avait aucun rapport [...]. Notamment, je lui avais indiqué que je souhaitais faire mon mi-temps les lundis, mardis et mercredis matin. Parce que, comme je vous l'ai dit, je fais de la musique et je suis souvent pris en fin de semaine. Et en fait, tout ce qu'elle me demandait d'organiser c'était en fin de semaine. Donc très rapidement, je lui ai dit : "Non, ça ne me convient pas." »

En fait, la raison principale a été l'emploi du temps, qui ne correspondait pas aux attentes du volontaire. Suite à cet échec, il a contacté une grande fédération de lutte contre la pauvreté : « *Je suis allé à l'association [...]. Il y a effectivement eu un poste national de coordination déjà des antennes qui s'est proposé. J'ai rencontré la responsable, une personne tout à fait sympathique au demeurant, avec laquelle on a eu un excellent échange, etc. Je lui ai bien indiqué mon souhait de travailler, elle l'a tout à fait entendu [...] on s'est mis d'accord sur la fiche de poste [...] ma mission TPS se finit en mars 2021 mais je sais que j'y resterai [...] je sais de toute façon que quand je serai en pleine retraite, je continuerai d'avoir un engagement associatif.* »

Comme pour la première association, il s'est agi d'une candidature spontanée. Dans les deux cas, la mission a été construite à travers des échanges entre le volontaire et l'association, ce qui n'a pas évité le désaccord sur les journées de travail amenant le volontaire à quitter sa mission. Bien au-delà de l'emploi du temps, ce cas illustre la difficulté d'accorder besoins associatifs et profil du volontaire. En définitive, c'est le manque de souplesse de l'association, notamment temporelle, qui a conduit à l'abandon de la mission.

Portrait M42 : « Ma mission s'est arrêtée » ou la découverte de la précarité associative

J. est en mécénat de compétences auprès d'un institut d'accompagnement d'associations où il travaille sur le référentiel utilisé pour labelliser des pratiques de gestion d'organisations à but non lucratif (associations et fondations). Entre avril 2017 et décembre 2018, il a été en mission dans une grande association française dans le champ de l'aide humanitaire qu'il a dû quitter malgré sa volonté.

Depuis 2010, J. et son épouse ont été bénévoles dans plusieurs associations de soutien scolaire et de parrainage. Il a toujours entretenu un rapport avec le monde associatif par des activités sportives et notamment à travers une association aéronautique. Lors d'une manifestation, il a rencontré un responsable d'un projet associatif qui l'a attiré vers sa première mission en mécénat : « *Par rapport à la vie associative, j'ai toujours eu des fonctions dans mon aéroclub. Je suis président, membre du conseil d'administration [...]. Président, depuis deux ans [...] je l'ai rencontré sur une manifestation aérienne. Je l'avais vu, nous avons discuté ensemble. Après, j'avais contacté l'Association pour voir les missions qu'ils avaient à proposer.* »

Ainsi, il s'est engagé dans ce projet porté par l'association pour un mécénat trois ans. Mais suite au départ à la retraite du responsable du projet, l'association a dû arrêter l'activité : « *Au bout d'un peu plus d'un an, l'Association a décidé d'arrêter cette activité pour des raisons économiques et de disponibilité de la personne qui s'en occupait (car il faut de la qualification pour s'en occuper). Nous avons donc arrêté [...] j'ai plutôt fait des trucs intéressants. Et à la fin, j'ai eu beaucoup moins d'activités, car j'ai eu des périodes de trois ou quatre mois de période de flottement, « On arrête, on n'arrête pas, on y va, on n'y va pas ». C'était un peu pénible à vivre [...] Il partait à la retraite[...] l'activité, c'est lui qui la portait, car comme il était pilote d'avion, il était instructeur et c'est lui qui entretenait l'avion. Et du jour au lendemain, nous nous sommes retrouvés sans plus personne. Il n'y avait personne derrière pour reprendre l'activité [...] nous avons bossé deux mois, deux mois et demi là-dessus pour voir si c'était faisable et nous sommes arrivés à la conclusion qu'il n'était pas possible de continuer. Et même si, à la fin, l'activité s'est arrêtée, mais je garde beaucoup de relations avec les gens de l'Association.* »

Comme il l'explique, le changement d'association n'a pas été motivé par une insatisfaction, mais elle a résulté des difficultés auxquelles l'association a dû faire face.

Portrait M45 : Difficiles rapports humains

Étant éloignée du monde associatif avant sa rentrée en mécénat, D. a vécu trois expériences différentes. La première expérience associative a eu lieu avant même le mécénat, quand D. préparait son départ. Elle a cherché parmi les partenaires de son entreprise une structure œuvrant dans le champ de l'éducation, auprès de laquelle D. a fait du bénévolat de compétences : « *J'ai choisi une association qui correspondait dans une thématique qui me tenait à cœur, moi, c'était l'éducation [...] parce que cela touchait particulièrement et c'était aussi en rapport avec le dernier poste [...]. J'ai commencé à déjà explorer pendant ma dernière année de travail [...] c'était quand j'étais en train de travailler [...] je prenais des après-midi de temps en temps pour suivre deux ou trois lycées.* »

Elle s'est rapprochée de cette association en vue d'envisager la mise en place d'un accord de mécénat mais elle a été insatisfaite de son expérience du fait de la tâche des bénévoles : « *Ça m'a permis de voir qu'au-delà du projet qui était très bien, sur le terrain, et bien je trouvais que la démarche, les moyens qui étaient mis en œuvre par rapport aux objectifs visés n'étaient pas du tout cohérents. Je veux dire, je ne voyais pas l'efficacité de la démarche qui était employée.* »

Ensuite, D. a identifié une autre association qui s'occupait des jeunes filles en lycée dans des zones d'éducation prioritaire, avec laquelle elle a décidé de s'engager en mission de mécénat. Encore une fois elle a été insatisfaite de la tâche qui lui a été attribuée : « *Ma mission consistait à déployer le programme en Roumanie et à faire en sorte que des coordinatrices sur place qui, elles, étaient en contact avec les lycées, les jeunes filles et les femmes, les marraines, que tout ce programme-là, ces personnes-là, ces deux chefs de projet puissent avoir tous les éléments. Donc, j'étais en conduite de projet avec elles [...]. J'ai trouvé encore une fois que le projet, la mission, c'était une très belle mission. Je suis restée un an et demi [...] ça m'allait très bien. [...] J'aurais pu rester encore un an [...]. Mais je n'ai jamais vu une jeune fille [...]. Ces jeunes filles sont accompagnées, mais je ne voyais pas une jeune fille. Je veux être sur le terrain. C'est ça qui est important.* »

Outre la frustration de travailler dans les activités supports au lieu de s'impliquer dans l'accompagnement, D. nous explique les difficultés qu'elle a vécues dans cette deuxième expérience associative, qui sont cette fois davantage liées à des difficultés relationnelles : « *La déléguée générale qui était à la tête de cette entité-là [...] c'était une personne qui n'a jamais travaillé en entreprise et qui imposait, qui avait un management extrêmement infantilisant, extrêmement directif, qui n'écoutait pas, qui cherchait surtout à valoriser son ego et elle aurait pu s'occuper de ce projet certes qui était très beau, mais elle aurait pu s'occuper d'autre chose. [...] elle malmenait les jeunes filles qui étaient présentes. Donc, j'aurais pu partir [...]. J'avais informé aussi la RH que franchement ça n'allait pas, vraiment ça n'allait pas du tout, et elle m'a dit « tu n'es pas obligée », mais ces jeunes filles étaient trop malmenées [...]. Elles n'avaient même pas 30 ans, elles voulaient rester dans l'associatif. [...] Je ne suis pas restée un an et demi pour rien, et toutes ces jeunes filles ont pu quitter, elles se sont dit qu'il y avait autre chose qui existait et elles sont toutes parties maintenant et elles ont toutes des missions ailleurs, des jobs ailleurs.* »

La deuxième expérience a eu lieu entre octobre 2016 et avril 2018 et elle a fortement marqué cette professionnelle ainsi que sa vision et son rapport au monde associatif : « *J'ai failli être dégoûtée de l'associatif dans l'association dans laquelle j'étais [...] sous prétexte que c'est une association, sous prétexte qu'on est tous à adhérer vis-à-vis des personnes qui en ont besoin, on doit tout accepter. Là, j'ai trouvé que c'était insensé. Il y avait un irrespect de l'employé absolument incroyable.* »

Pour donner suite à son mécénat, D. devrait choisir une autre structure mais cette fois-ci elle a décidé de s'engager auprès de l'association de l'entreprise, soutenue par sa Fondation. Dans ce poste, elle est chargée de mission de formation auprès d'associations et elle intervient auprès de trois associations spécialisées dans le soutien de femmes en difficulté. Elle est finalement satisfaite de son expérience parce qu'elle travaille directement avec des bénéficiaires et elle se trouve moins encadrée que dans sa mission précédente.

Portrait M53 : « un vrai échec »

La mission de mécénat de compétences de P. a démarré en janvier 2016 et elle aurait dû se dérouler dans une grande association française de lutte contre l'exclusion. Mais, au bout de 8 mois, P. a quitté son poste. Tout comme D., elle est partie pour intégrer l'association de l'entreprise où elle a fini sa mission en décembre 2018 et continue à travailler comme bénévole.

Diplômée d'un bac professionnel de secrétariat, P. a toujours été responsable des services généraux au sein de l'entreprise, activité de support transversal. N'ayant eu aucun rapport antérieur avec le monde associatif, elle a regardé les missions proposées par les partenaires de son entreprise et elle a échangé avec des collègues en mission. À part le critère de localisation de l'association, elle n'avait pas de thèmes ou de sujets d'intérêt : « *C'est ce qui m'intéressait : travailler "vraiment."* » Très active dans son poste, elle voulait trouver une mission de mécénat proche de son activité : gestion administrative dynamique, impliquant des échanges avec le public. Elle nous raconte ci-dessous le décalage entre sa mission et son vécu : « *La mission c'était l'aide au recrutement des bénévoles, la gestion du fichier des bénévoles et l'animation des équipes de bénévoles. En un mot, c'étaient surtout les bénévoles sur la partie recrutement et animation, mais également une partie sur un logiciel et la formation des bénévoles. Cela paraissait super et puis en fait, il n'y avait rien dedans [...] La fille qui était avant moi était déjà partie depuis trois mois et quand je suis arrivée, je me suis débrouillée toute seule [...] j'étais toute seule dans un bureau – chose que je déteste et qui ne m'est jamais arrivée dans ma carrière [...] D'ailleurs, je leur ai dit quand je suis partie, je me suis un peu fâchée en disant : « Vous n'avez aucun sens de l'accueil des gens qui viennent vous donner un coup de main » [...] Quand on est salarié d'une autre grande entreprise et qu'on décide de partir pour venir dans une association pour donner un coup de main, j'ai presque envie de dire gratuitement, parce que cela leur fait du personnel gratuit quand même, qu'il n'y est pas plus d'intégration et de prise en main de la personne qui arrive c'est... Même boire un café. Mon responsable pendant neuf mois où je suis restée, enfin huit mois en enlevant les vacances, il n'y a pas un matin où il m'a proposé de boire un café. C'est ce que je lui ai dit au moment où je parlais [...] Ils ne se rendent pas compte qu'on arrive comme un cheveu sur la soupe et eux, ils sont dans leur truc, dans leur monde. »*

Son témoignage soulève plusieurs difficultés : un manque d'accueil et d'accompagnement, manque de formation à l'activité, incompréhension du sens et de l'utilité des activités supports. C'est avec un sentiment de frustration que D. a quitté l'association. Suite à cet échec, elle a intégré l'association de l'entreprise pour une mission purement administrative : gestion des notes de frais et du budget, commandes de matériels, suivi de l'inventaire. Ici, l'échec est avant tout expliqué par la fragilité de l'intégration au sein du collectif ; la qualité d'externe l'empêchant de prendre dans l'organisation une véritable place et légitimité : « *J'ai été obligée de trouver une association rapidement puisqu'en fait, quand vous avez signé un mécénat de compétences pour trois ans, il n'est pas question de rester trois mois dans la nature. Comme je voulais absolument quitter l'Association, je ne vais pas dire que j'aurais pris n'importe quoi, mais je me suis dit : "Allez, laisse tomber le côté humain." [...] Cela ne correspondait plus du tout à l'idée du côté humain d'association. Cela me permettait de me rattraper aux branches parce que côté RH, il fallait que je trouve une association. Je ne pouvais pas rester comme ça et ça me permettait de partir de l'Association. C'est simplement quand j'ai signé avec l'Association de l'entreprise que j'ai donné ma démission de l'autre côté, je ne suis pas idiote. Du coup, cela me permettait de me dire "ça y est, c'est fini ! Je suis sauvée", et donc de "supporter" entre guillemets ce qui me restait à faire. Malheureusement, ça a été ma bouée de sauvetage, car c'est clair ce n'est pas le poste qui m'a attirée. »*

Ainsi, elle a fini son mécénat de compétences dans une mission correspondant à son ancien poste en entreprise. Pour elle, cela a été rassurant du fait du niveau d'exigence de cette activité et du retour à un environnement familial. Même si elle n'est pas mécontente de sa deuxième mission, son sentiment vis-à-vis du monde associatif et du dispositif est de « frustration ».

L'échec de ces missions relève finalement soit de problème d'intégration au sein de la structure (et donc un problème d'accueil), à l'inadéquation entre les attentes du salarié volontaire et de l'association ou de la précarité associative. Dans ces deux derniers cas, cela peut être dû à une mauvaise information avant l'entrée dans la mission (risques, attentes de l'association quant au débordement sur la vie personnelle).

▪ **Après-mission : retour à l'entreprise**

La réintégration dans l'entreprise à la suite d'une longue mission en détachement à plein temps est un enjeu qui concerne particulièrement les professionnels en milieu de carrière. Plusieurs enquêtés s'interrogent sur la difficulté du retour dans un tel contexte.

« Ils se coupent des réseaux de l'entreprise d'où ils viennent. Donc la question peut se poser, à savoir que lorsqu'ils vont revenir sur terre, que va-t-il se passer ? » (M6)

« Le retour est difficile [...] lorsqu'on est passé d'une grande entreprise de plus de 30 000 personnes, adossée à un groupe comme le mien, à une association de 15 salariés au maximum et quarante mécénats... revenir... je me ferais l'effet d'être Bécassine arrivant à la gare Montparnasse. » (M3)

S. commence à se projeter dans cette étape et, pour elle, l'une des difficultés est la différence entre les modèles de gestion de l'entreprise et de l'association, notamment en ce qui concerne le processus de décision. De retour en entreprise, elle comprend que son influence sur la décision est moindre et que les circuits organisationnels rendent son action moins efficace.

« Ces gens-là, ils viendront régulièrement alimenter la réflexion, parce que comme ils auront vu des trucs très différents [...] avec des circuits de décision qui sont hyper courts [...] Pour moi c'est un vrai problème, si je reviens à l'Entreprise, je me retrouve avec un circuit de décision qui se compte en mois, alors qu'aujourd'hui il se compte en secondes. Je fais trois pas, je vais voir mon directeur et je lui dis : "Est-ce qu'on ne ferait pas cela ?", et il me fait "oui" ou "non". À l'Entreprise, vous faites une note qui arrive sur le bon bureau au bout d'un mois, qui est lue, qui vous revient. Il y a 3 000 échanges, au bout de six mois ça passe en comité, mais le comité n'a pas le temps de la voir donc ça repasse en comité. Quand votre note arrive 18 mois après sur le bon bureau, elle est évidemment obsolète. En gros, c'est ça. Moi, aujourd'hui, ma note est lue immédiatement et j'ai une réponse immédiate. Dans toutes les fonctions qui sont on va dire groupe ou adjoint de direction, ce sont des délais dont je ne vais pas pouvoir me satisfaire, en tout cas pas en première bande du billard, j'ai un sac de décompression à faire. » (M50)

Pour cette enquêtée, l'entreprise doit construire une stratégie de DRH pour accueillir et accompagner les personnes au retour à l'entreprise, comme elle l'exprime en parlant des préconisations (voir Chapitre VIII). L'enjeu pour l'entreprise est de considérer l'expérience associative comme formatrice et porteuse d'apprentissage et de compétences (Margaria, 2017) et, pour le salarié, de trouver un poste dans son entreprise qui correspondrait à son « nouveau profil » à suite de la mission.

Portrait M46 : Le difficile retour

C. est cadre dans une grande entreprise industrielle spécialisée en gestion de l'énergie et automatisme dans le sud-ouest de la France. Après avoir obtenu un BTS d'électronique, il a suivi une formation d'ingénieur électronique au CNAM alors qu'il était déjà embauché par un groupe industriel qui, dans les années 1990, avait été intégré à l'entreprise dans laquelle il travaille aujourd'hui. À l'âge de 55 ans, ce professionnel travaille dans le même domaine et pour le même groupe depuis le début de sa vie professionnelle. Pendant 25 ans, il a occupé plusieurs postes et fonctions transversales liées à la gestion de projets industriels. Il nous a expliqué que la délocalisation de la production ainsi que des fréquentes restructurations de son entreprise l'ont amené à remettre en cause sa carrière. En 2015, il s'est intéressé au métier de coach jusqu'à suivre une formation pour avoir un nouveau métier : « Il y a eu plusieurs réorganisations qui ont fait que des parties de l'activité ont justement été transférées dans les pays "low cost". Donc il n'y avait plus d'activité, jusqu'à une année, où on m'a dit : "On va rattacher ton équipe au Danemark, tu n'as plus d'équipe, par contre on te propose de suivre encore des projets." J'ai fait cela sur toute l'année 2015, ensuite il n'y avait plus rien. À ce moment-là, cela a été une introspection [...]. Dans cette période de creux, où j'avais presque plus de travail, où j'en cherchais un et où je n'en trouvais pas vraiment, je me suis demandé ce qu'était le coaching. Je me suis intéressé au coaching. J'ai cherché une école qui diplômait les coaches. [...] C'est un peu dans cet esprit que je me suis demandé ce que je pouvais faire, et je n'avais

plus vraiment envie de revenir sur les projets [...] je suis donc devenu coach professionnel diplômé. Cette nouvelle qualification s'est faite un peu à la jonction entre le moment de finir mon job dans les projets et le moment d'entrer dans le mécénat [...]. »

Dans son cas, le dispositif s'inscrit dans un moment de reconversion professionnelle. Entre 2017 et 2018, C. a été en mission auprès d'une association dans le domaine de l'éducation et de l'insertion dans le monde du travail. Pendant 16 mois, il a occupé un poste à temps complet comme référent régional de cette structure. La mission consistait à développer des partenariats et à suivre l'accompagnement de jeunes (auprès des accompagnateurs). La mission n'était pas liée ni à son métier ni à sa deuxième formation, mais elle a été pour lui une période de transition : *« Même si je ne faisais pas réellement du coaching [...] c'était très différent des projets industriels et de l'industrie. C'était une transition [...] Pendant la mission, j'ai continué à me former, à me spécialiser [...]. J'ai fait une partie de la formation un peu avant, et il y a des modules complémentaires que j'ai faits pendant ma période associative. En fait, je faisais cela pendant mes vacances. Quand j'avais une semaine de vacances, j'allais une semaine à Paris, je faisais mon module et voilà. C'est comme cela, mais le gros était fait un peu avant. Avant, j'étais sur la fin de mon précédent poste, où j'avais de moins en moins de boulot. Donc j'en ai profité pour me former. »*

Par ailleurs, pendant cette période, il a commencé à exercer en parallèle le métier de coach et a ouvert son cabinet depuis un an. Une particularité de sa mission est qu'elle a eu lieu dans les locaux de son entreprise, celle-ci étant partenaire/sponsor de l'association qui n'a pas de siège dans ce département, C. a été autorisé à garder son bureau dans l'entreprise où il s'est consacré à sa mission de mécénat. Si les conditions de la mission ont pu minimiser l'expérience de la « rupture », le retour dans l'entreprise n'a pas été plus facile pour lui. Il nous explique que plusieurs mois avant son retour, il a commencé à chercher un nouveau poste. Il nous raconte le rôle joué par son conseiller RH, davantage dans la « sollicitation » que dans la « proposition », positionnement qui a été critiqué par d'autres enquêtés (voir Chapitre VII) : *« Là, on est un peu laissés en autonomie. Compte tenu du contexte de l'entreprise, on propose la solution de faire une expérience externe, si tu veux revenir c'est bien mais il faut que tu te débrouilles et si tu ne veux pas revenir ce n'est pas grave, en tout cas il faut que tu t'en occupes tout seul [...]. On connaît bien ces risques dès le départ. C'est assez clairement identifié. Quand on s'engage dans ce processus, quand bien même on a démarré, on sait que si on veut revenir ce n'est potentiellement pas gagné. On sort de sa zone de confort et on a un certain risque [...] il peut y avoir un risque pour le retour. »*

Faute de trouver un nouveau poste, sa mission d'un an a été prolongée de quatre mois pour lui permettre, d'une part, de conclure les activités en association jusqu'à la fin de l'année scolaire et, d'autre part, d'avoir des réponses sur sa candidature pour un nouveau poste dans l'entreprise.

Au retour de sa période de formation et de mécénat, C. a cherché un poste permettant de mettre en avant ses nouvelles compétences. Mais il a constaté que sa nouvelle formation et expérience associative l'amenant vers la gestion de ressources humaines, il se trouvait en désavantage devant des professionnels diplômés dans ce domaine : *« Quand j'ai repostulé chez mon entreprise, mon objectif n'était pas de revenir sur les projets, pas du tout, mais de me demander si je ne pouvais pas trouver un job qui mette tout ce profil, toutes ces compétences en œuvre, pour que je m'occupe des gens, que ce soit les alternants, les relations avec les écoles, ou les gens qui sont en mobilité et qui ont des difficultés à trouver des postes, pour les aider et les accompagner là-dedans, etc. [...] cela a failli fonctionner. Je me suis trouvé en concurrence, sur des postes RH, avec des gens qui étaient des professionnels RH tandis que je n'étais pas un RH professionnel. Le manager m'a dit : "Écoute, c'est simple, si au final vous êtes deux en "short list", si le RH de métier accepte ma proposition, je le prendrai en priorité parce qu'il sera plus vite opérationnel que toi, mais s'il refuse c'est toi que je prends." C'est l'autre personne qui a été prise. Donc je n'ai pas non plus pu entrer dans les RH. »*

Aujourd'hui C. occupe un poste de « projet quality leader » dans le contrôle de la qualité des projets, une activité dans laquelle il n'avait pas encore travaillé. Cela n'est en rapport ni avec son poste précédent, ni avec sa mission ou nouvelle formation. Son nouveau poste relève plutôt d'un choix par dépit : *« À un moment donné, je me suis dit " bon, je vais quand même postuler sur un poste qui n'a rien à voir", c'était un poste dans le domaine de la qualité. Dans la description du poste, il y avait un des items qui était "l'animation transverse de compétences,*

de réseaux, etc. " Je me suis dit qu'il pourrait être intéressant de faire partager aussi ce genre de choses. J'ai donc postulé aussi sur ce poste, en étant très clair sur mon profil. C'est-à-dire que je disais bien que je ne connaissais rien à la qualité en technique, et que ce qui m'intéressait c'était les gens, que j'étais coach professionnel, que j'avais une activité que je voulais développer à l'extérieur, et que je venais d'une association pour laquelle j'étais sorti de l'entreprise pendant seize mois. À ma grande surprise, les gens ont acheté ce profil.»

Quant au processus de recrutement pour son nouveau poste, C. pense que les recruteurs se sont davantage intéressés à ses savoir-être et savoir-faire relationnels qu'à ses savoirs techniques. En outre, pour lui, l'expérience associative n'a pas été perçue comme une expérience formatrice : « *En fait, les gens m'ont accueilli avec une casquette de qualicien, bien que je leur aie dit que je ne connaissais pas forcément le métier de qualicien, mais ils avaient plus en tête mon précédent métier et mon expérience dans l'entreprise que le passage dans l'association. D'ailleurs, certains ont encore récemment redécouvert que j'avais fait cette étape, "ah bon, tu as fait cela, toi ?", alors que je leur avais dit, mais ils n'en ont pas vraiment tenu compte [...]. La manager directe que j'aurais dû avoir, qui a changé depuis, était plutôt sensible sur l'aspect humain des choses. [...] On prend en compte chacune des personnes pour amener la solution au problème. »*

Au moment de l'entretien, cela faisait moins de 6 mois qu'il était à ce nouveau poste. Il n'a pas réussi à valoriser au sein de son entreprise sa formation et son vécu en mécénat. Néanmoins, il pense avoir trouvé un bon compromis entre un poste de travail au sein de l'entreprise et le projet professionnel parallèle. Son attente est que ce dernier prenne plus de place et devienne son activité principale à l'âge de la retraite : « *Je ne regrette pas d'avoir franchi le pas, même si le poste qualité, qui me convient bien, ne me permet pas de travailler sur les hommes, à aider et accompagner les hommes. Je le fais un peu en dehors et aujourd'hui l'équilibre est maintenu ».*

Le retour dans l'entreprise apparaît finalement comme négocié entre les attentes de l'entreprises et celles du salarié.

3. Intégrer une association : de l'adhésion à la pleine participation

C'est « une belle expérience », « le paradis », « que du bonheur », « des moments bénis par Dieu », etc. : les salariés rencontrés ont une perception générale très positive et enthousiaste de leur expérience associative. Nous discuterons ici de ce qui caractérise cette expérience et les conditions favorisant leur satisfaction et intégration. À partir de leur récit, nous chercherons à appréhender la mise en place du dispositif par les associations en termes d'accueil, de formation et d'intégration de ces professionnels dans les structures associatives.

L'analyse de l'intégration reste ici survolée du fait des particularités de la focale (microsociologique) et de la portée compréhensive de la méthodologie. L'intégration dans l'association est ici abordée par le seul discours des enquêtés en mission de mécénat de compétences, et dans une visée descriptive, de manière à pouvoir être réemployé dans les chapitres ultérieurs.

Un accueil favorable à l'intégration dans la plupart des associations du corpus

La manière dont les salariés ont été accueillis par les acteurs associatifs a été souvent mentionnée par les enquêtés lorsqu'ils relatent les aspects positifs de leur expérience. La personne chargée de leur accueil est bien souvent un dirigeant salarié.

« J'ai été accueilli par le directeur, le responsable de la communication et la responsable RH avec qui j'allais travailler. Comme tout nouvel arrivant, j'ai fait une semaine d'immersion. Ainsi, j'ai travaillé avec les salariés

dans les différents ateliers. J'ai fait des collectes, de la vente, du tri de textile, du tri de meubles, du tri de livres, etc. » (D., M25)

« C'est le directeur régional qui m'a reçu lors de la première matinée. Il m'a un peu parlé de l'association, il m'a fait découvrir un peu tous les dépliant de l'association, tous les guides. » (M52)

Un autre élément qui a été évoqué par des nombreux enquêtés est la formation. Ateliers collectifs ou individuels, d'une demi-journée à une semaine d'immersion : les formats sont très divers. Quant au contenu, certains professionnels ont participé à des temps de formations dédiés à la vie associative (histoire, spécificités de l'organigramme, fonctionnement démocratique), au travail bénévole, au champ d'activité de l'association parmi d'autres sujets transversaux. Ces formations sont mises en place par les acteurs en vue de l'accueil de nouveaux membres en général. Moins fréquentes, quelques formations ont eu un caractère plus opérationnel directement liés aux tâches et à la mission. Toutes les formations ont été réalisées par l'association elle-même.

« Il y a toujours une session de formation sur l'association, comment on est organisé, les principaux procès, etc., qu'on appelle la préparation au départ, parce que c'est fait pour les gens qui vont partir en mission, pour qu'ils connaissent bien l'association. Donc j'ai participé à ça, même si je n'étais pas destiné à partir, mais ça aussi, cela permet de connaître les gens [...]. C'est aussi bien organisé à ce niveau-là. » (M43)

« Des formations, il y en a beaucoup, on peut en faire tant que l'on veut. On est formés, il n'y a pas de souci. On a eu un très bon accueil. J'ai eu un très bon accueil. Je me suis aussi bien intégrée. Je ne suis pas restée dans mon coin. » (M36)

Les formations sur le fonctionnement de la structure et/ou sur l'activité ont eu lieu généralement au début de la mission. Quelques associations proposent des formations en continu sur leurs champs d'intervention, auxquelles les volontaires ont pu participer à côté d'autres bénévoles et/ou salariés.

Connaissance de l'association et sentiment d'appartenance : d'où naît l'adhésion ?

Si les enquêtés ayant participé à une mission du type flash ont une faible connaissance de l'association – certains ne se souviennent pas de son nom mais seulement de l'entremetteur qui a animé la journée – ceux qui sont engagés en mission de longue durée ont déclaré une bonne connaissance de l'association : historique, structure, objectifs, principaux enjeux... Dans l'entretien de J-P, 58 ans, cadre technique, il est ainsi possible de relever la manière avec laquelle il a pu parfaire sa connaissance de l'association : par la médiation d'une personne salariée, puis d'une enquête sociale gérée en toute autonomie au sein de la structure puis enfin d'une formation. Lorsque nous l'avons rencontré, il participait à un événement interne à l'association et il a indiqué être souvent associé aux moments de convivialité de la structure : nous avons pu observer ainsi la qualité des échanges interrelationnels et sa familiarité avec les autres salariés ou bénévoles. Dans le verbatim ci-dessous, l'enquêté est ainsi en capacité de décrire à la fois l'ensemble des activités de l'association (au niveau local), de l'histoire mais aussi de la gouvernance (toujours locale) de l'association. J-P explique cette connaissance par la qualité de l'accueil et de l'intégration dans son association :

« Isabelle, qui est un peu ma référente et qui s'occupe de toute la solidarité et l'alimentaire, m'avait déjà présenté tout ce qui était alimentaire pour être formé, mais en plus ce qui est intelligent, elle m'a dit : "C'est

toi qui va le faire, je te demande d'aller voir dans les 15 jours qui viennent, chaque salarié, de fixer un petit rendez-vous pour lui demander "qu'est-ce que tu fais ici ?" Donc, c'est bien d'avoir une vue d'ensemble. »

En effet, l'association en question programme pour chacun des nouveaux entrants, qu'il soit bénévole ou volontaire, un parcours de formation. Ce parcours comprend à la fois une réunion de présentation de l'association et de ses activités mais aussi des formations spécifiques aux activités choisies par les bénévoles (tri de vêtement, livraison etc.). Ensuite, chacun des membres peut prétendre à une réunion de formation de deux jours sur l'histoire de l'association. J-P a fait sienne la culture associative, une dimension renforcée par ses liens avec les autres membres de l'organisation :

« J'aime beaucoup une phrase de Sébastien, qui est le secrétaire général : il dit que l'alimentaire est la porte d'entrée, l'urgence est la porte d'entrée, c'est-à-dire qu'après, cela se veut aussi polyvalent, ce n'est pas que de la nourriture. Il faut organiser des vacances pour les gosses, de la culture, tout ce qu'il peut y avoir comme activités à côté (culture, cinéma, sorties au cirque, loisirs, etc.). Donc, c'est polyvalent. C'est une association 1901, laïque, polyvalente, pour l'aide aux plus démunis. »

Les formations et l'exposition permanente dans les locaux lui ont permis d'apprendre facilement le passé et l'évolution de l'association :

Dans la formation, il y a tout ça. Il y a l'histoire dedans. Il faut savoir qu'elle est un petit peu affichée tout le long du mur : les grandes dates historiques. [...] Et dans les années 1950, le secrétaire général national, qui vient juste de mourir, s'éloigne du Parti communiste en disant : on veut la laïcité, mais aussi une neutralité politique, même si après on sent qu'il y a quand même une culture un peu plus à gauche. » (M51)

Mais le degré de connaissance de l'association n'est pas toujours lié à l'intensité d'une intégration – au sens d'une attache relationnelle et socialisante (Prévitali, 2013) – au sein du collectif. La participation à des temps rituels – notamment conviviaux – mais aussi simplement le temps de présence dans les locaux de l'association semblent favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance à l'association. Ainsi, en parlant de la structure d'accueil, certains discours sont marqués par l'usage des pronoms personnels (nous, on) faisant preuve d'un sentiment d'appartenance à un groupe social, ici celui de l'association (voir « Effets sur le rapport aux autres » dans le Chapitre VI). Compte tenu du profil des enquêtés, avec une prédominance de professionnels en mission longue après une longue carrière dans une seule entreprise, ce processus d'adhésion est concomitant à une rupture avec son ancien environnement de travail :

« En trois ans, j'ai vraiment déconnecté. Lorsque j'y vais, je me sens vraiment étrangère à mon entreprise [...]. J'y vais de temps en temps, car au niveau administratif, j'y suis toujours rattachée. Mon RH de proximité y est. Lorsque j'en ai besoin, je vais donc le voir. Je vais aussi voir mes collègues, mais plus le temps passe, plus les liens se distendent, ce qui est normal. » (M23), C.

Dans son récit, D. par exemple, utilise le pronom personnel à la troisième personne « ils » pour faire référence à l'entreprise où il a travaillé pendant 38 ans alors qu'il utilise « nous » ou « on » pour parler de l'association dans laquelle il est engagé en mission depuis 1 an et demi. Selon lui, deux facteurs ont favorisé son intégration dans l'association : l'autonomie (« c'est un peu moi qui fixe les règles ») et sa capacité de contribution à l'activité effective de l'organisation.

« Chaque année, les programmes changent en fonction de ce que disent les professeurs, de ce que disent les animateurs, de tous les sondages qui sont faits, et également des réunions de bilan que nous renvoyons. [...] Dans une entreprise, on donne la parole au personnel, mais c'est un effet d'annonce... Tout est déjà décidé, ou tout au moins beaucoup de choses sont déjà décidées. Voilà la différence. J'ai l'impression d'être moins pris pour un "con" chez l'association que chez l'entreprise. » (M06)

Ici encore, il faut prendre en compte le profil des enquêtés : des cadres de grandes entreprises françaises avec plusieurs années de vie active. Les fonctions et les postes qu'ils occupaient ces dernières années

expliquent l'importance qu'ils accordent à l'autonomie comme facteur de leur intégration. Quant à l'incidence, il s'agit de participer à la décision, comme l'explique une autre enquêtée ci-dessous, mais surtout de voir l'impact ou le résultat immédiat de leur activité, c'est-à-dire « être utile » ou « apporter vraiment quelque chose » :

« Assez rapidement, j'ai pu être utile. Je pense qu'un des facteurs clés de succès du mécénat de compétences, c'est d'être très vite utile et d'être très vite en responsabilité aussi, quand c'est possible, pour s'obliger à apprendre [...] les circuits de décision sont hyper courts [...] dans l'entreprise je me retrouve avec un circuit de décision qui se compte en mois, alors qu'aujourd'hui il se compte en secondes. » (M50)

Dans leur récit, plusieurs enquêtés témoignent de leur processus d'adhésion à l'association. Leurs prédispositions – l'intérêt par un sujet, l'adhésion à une cause ou sensibilité à une question d'intérêt général – sont également des ressorts de l'engagement (voir Chapitre IV) et seront renforcées pendant la mission.

« J'adore ce que fait l'Association, parce qu'ils ont une énergie, et cela fonctionne. On s'aperçoit que quand on donne les bons codes, le bon réseau et le bon accès à la culture, on façonne un être de manière complètement différente. Et ce que j'aime c'est le côté un peu magique. On part de quelque chose et on le fait pousser. C'est ce que j'aime chez l'Association, cet accompagnement sur le très long terme. » (M12)

« Il y a les rapports avec les gens de l'association, l'ambiance est radicalement différente [...] La différence est qu'ici nous sommes tous mobilisés par la même cause. » (M16)

Des processus d'intégration et de socialisation incomplets ?

Si les professionnels se voient rapidement intégrés à l'association, leur participation à la vie associative ne comprend pas la participation aux espaces de décision. La majorité n'a pas participé à des assemblées générales ni assisté à des réunions de direction parce que l'association ne le leur a pas proposé (« on ne m'a pas invité ») ou parce que cela ne les intéressait pas.

« Tu participes de temps en temps dans l'association à tout ce qui est décisions, aux AG, etc. ?

- Non.

- Ça ne t'intéresse pas, ou alors ça ne t'a pas été proposé ?

- Ça ne m'intéresse pas.

- Tu n'as pas envie de participer à l'orientation ?

- Non. Après, tu as le bureau. C'est le bureau qui prend les décisions. Donc non, ça ne m'intéresse pas.

- C'est le bureau territorial ? Il n'y a pas d'AG ou de conseil d'administration au niveau territorial ?

- Si, mais c'est plutôt avec les directeurs de chaque unité locale. Il y en a eu une, mais je ne suis même pas conviée.

- On ne t'a pas proposé non plus de t'y investir ?

- Non, on ne m'a pas proposé de m'y investir. » (M41)

Néanmoins, ils participent à d'autres espaces et à des rencontres au de-là de la mission, autour des moments de convivialité avec d'autres membres de l'association (salariés, bénévoles...) ou des bénéficiaires. Mais les possibilités de socialisation interne à l'association sont souvent particulièrement réduites pour les missions de moyenne durée centrées sur l'accompagnement d'enfants et adultes. Les professionnels ne réalisent pas leur activité au siège de l'association et rarement ont des rapports avec quelqu'un autre que le bénéficiaire. Ils participent pourtant à des moments d'échanges avec d'autres parrain/marraine mais ces derniers sont souvent en mécénat de compétences et issus de milieux socio-culturels de proximité.

« J'ai eu l'occasion de participer à des rencontres entre les bénévoles à l'occasion de pots de type « apéritif » dans différents lieux parisiens, pour créer du lien entre l'association et ses bénévoles. Je ne fais pas de sur

place, mais cela ne gêne pas non plus l'association. Sinon, ils m'auraient dit dès le départ : "Écoutez, non, ça ne va pas. Nous voulons que vous soyez là tous les mardis matin, ou deux à trois fois par semaine." » (M19)

« On a des sortes de soirées [...] sur « se rencontrer en tant que, soit mentor, soit mécène de compétences [...] On se retrouve entre nous, inter-entreprises [...] ce qui permet aussi une richesse de réseau, une richesse de contact humain » (M27)

Seul deux personnes en milieu de carrière en mission de moyenne durée du type accompagnement ont intégré le bureau de l'association « Ils m'ont proposé de rentrer au bureau de l'association. Donc, depuis très peu de temps, j'y suis » (M09). Ils sont tous les deux dans la même structure et il est intéressant de voir dans le témoignage de C. que cette participation repose sur les passerelles qu'elle peut construire entre le monde associatif et l'entreprise. Son intégration aux instances décisionnelles repose donc finalement sur une fonction instrumentale à finalité de développement pour l'association.

« J'ai commencé en septembre il y a trois ans [...] il y a un an C. m'a demandé d'être Secrétaire générale, j'ai donc fait partie des réunions stratégiques du Bureau et j'ai commencé à rentrer plus dans l'opérationnel. Et lorsque j'ai du temps, c'est ad hoc mais ils me consultent pour plein de choses, ils me demandent mon avis, je représente un petit peu la voix de l'entreprise puisque je sais comment cela fonctionne dans l'entreprise. Je les ai conseillés sur les offres entreprises, sur comment aborder les gens des RSE dans les entreprises, les choses où je peux apporter de la valeur. [...] En fait, je ne fais pas la gestion, tout ce qui est financier c'est le Directeur financier, moi c'est vraiment l'Assemblée générale, les réunions de Bureau. En fait, ça ne change pas beaucoup de ce que je faisais avant, sauf que j'ai un statut, c'est valorisant. [...] Si, je m'implique beaucoup plus dans la vie de l'association. C'est concomitant, c'est probablement le fait qu'elle m'ait demandé qui a fait que je me suis engagée de plus en plus, mais ce n'est pas lié à mon rôle en tant que, c'est probablement un cheminement. » (M29)

Conclusion du chapitre

Afin de présenter une analyse de notre corpus et au même temps rendre compte de la richesse de l'enquête, nous avons proposé une typologie descriptive des types de mission qui sera mobilisée tout au long du rapport, ainsi que des portraits permettant de suivre quelques vécus. L'un des premiers constats de l'enquête est l'hétérogénéité des missions de mécénat de compétences. D'une part, le dispositif ouvre aux entreprises la possibilité d'une offre très diverse de missions concernant la durée, le temps dédié, le lieu de la mission : d'une journée par an à un poste à plein temps pendant 3 ans ; « team building » au siège de l'entreprise, télétravail ou un bureau au siège de l'association. Quant à son poste, le volontaire peut jouer un rôle de formateur, accompagnateur, animateur, responsable partenariat, consultant, adjoint de direction, entre autres. D'autre part, si le volontaires ne construit pas toujours la « fiche de poste » en dialogue avec l'association, sa tâche évolue souvent au cours de sa mission relativement à la souplesse fonctionnelle de l'organisation.

Nous avons suivi les chargés en mission de mécénat de compétences dans leur voyage du monde de l'entreprise au monde associatif avant de nous focaliser sur les ressorts (Chapitre IV) et les effets de cet engagement (Chapitre VI). Cette analyse nous permet d'appréhender la transférabilité de compétences assurant le passage du monde marchand vers le monde associatif : l'entrée dans le dispositif peut être motivée par une envie d'éloignement du métier (voir Chapitre IV) et l'expérience associative peut être porteuse d'apprentissage et avoir des effets importants sur la carrière professionnelle (voir Chapitre VI). Outre les missions proposées et les compétences qui peuvent être mobilisées ou non par les volontaires, l'accueil par les associations, la participation à la vie associative et l'intégration dans les équipes jouent un rôle important dans leur vécu. Lorsque ces dimensions sont absentes, elles peuvent entraîner des défections des salariés volontaires et le changement d'association.

L'intégration effective n'est envisageable que dans les seules missions de moyenne et longue durée. Enfin, s'il est possible de relever des formes d'intégration à la vie de l'association (participation sociale, développement des connaissances et du sentiment d'appartenance liés à la structure), nous avons pu souligner son caractère lacunaire du point de vue de la participation démocratique.

Chapitre IV. Dispositions et motivations à l'entrée en mécénat de compétences : un bénévolat comme les autres ?

Nous pensons avec Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd que la pratique bénévole est « toujours le produit d'un ajustement entre une histoire personnelle et le cadre associatif dans laquelle elle se déroule » (2005 ; p.15). L'entrée dans une association ne dépend en ce sens ni d'une décision monolithique et individuelle, ni d'un ensemble de facteurs déterminés œuvrant à la destinée associative d'un individu. En d'autres termes « Il n'y a que des pratiques d'engagement toujours situées dans des contextes, des organisations, des milieux et des époques qui les rendent possibles et les encadrent » (*ibid.*, p. 16). Afin de comprendre au mieux, les raisons de l'engagement chez les bénévoles associatifs de la solidarité, les autrices ont proposé « quatre points d'ancrage » constitutifs d'une grille de lecture pour appréhender cette réalité : la construction d'un sens pour les autres, puis pour soi, les gratifications permises par l'expérience et enfin les liens avec les formes d'engagement valorisées.

On distingue souvent le bénévolat du mécénat de compétences en raison des caractéristiques temporelles et financières qui y sont rattachées : le bénévolat se fait sur le temps personnel alors que le mécénat de compétences recouvre le temps professionnel rémunéré. Néanmoins cette frontière temporelle reste tenue dans la littérature (Durand, 2006 ; Prouteau, 2001) comme dans la pratique des enquêtés. Ainsi, sans chercher à reprendre trait pour trait cette approche de l'engagement associatif émis sur le terrain de la solidarité, nous avons souhaité vérifier la proximité des justifications et des dispositions entre le bénévolat et le mécénat de compétences. En serait-il de même ? C'est en tout cas l'hypothèse de recherche poursuivie au cours de cette partie. S'il est certain que le déterminisme social et l'appartenance d'un individu contribue à construire des dispositions propres à l'engagement, elles ne peuvent constituer exhaustivement les conditions d'entrée dans une association. Ces dispositions interagissent alors avec la structure à même de proposer le cadre de mise en œuvre de l'engagement : aussi qu'en serait-il lorsque deux organisations interfèrent dans l'engagement individuel, elles-mêmes basées sur des relations sociales, des règles et des normes divergentes ?

Nous proposons en ce sens d'analyser les dispositions à l'engagement présentes chez les volontaires salariés en mécénat de compétences, les « raisons » de leur engagement (Hamidi, 2002), pour ensuite les mettre en relation avec la perception de l'influence du cadre institutionnel. Il faut noter ici, qu'il n'a pas été possible de mettre en évidence des régularités dans le croisement des types de mission de mécénat avec les dispositions ou parcours antérieur à l'engagement. Seul le type 1 Expérience d'engagement cumulative et multipositionnalité (voir tableau 10) n'est retrouvé que dans les cas de mission longue. Ainsi, cette perspective d'analyse est très peu mobilisée au cours de ce chapitre.

1. Analyse des dispositions à l'engagement en mécénat

Des parcours associatifs existants mais peu teintés de militantisme

On peut tout de suite affirmer l'importance de la « sensibilité associative » dans les parcours de vie de nos enquêtés car près de 2/3 ont déjà été bénévole, bénévole responsable ou volontaire en service civique dans une association : « J'ai eu pas mal, dans le temps, d'engagements associatifs, depuis mon adolescence » (M22)

Nous avons pu identifier différentes logiques d'implication préalable à l'expérience de mécénat dans une association. Ces logiques ont été conceptualisées à partir de ces interrogations : quel type de lien souhaitaient-ils avoir les uns avec les autres (utilitaire, solidaire etc.) ? Comment se situaient-ils par rapport à l'espace public (intérêts exclusifs ou inclusifs dans le projet associatif) ? Et qu'avaient-ils en retour grâce à la participation à l'association ? A quel niveau de responsabilité ? Nous montrons donc ici qu'il s'agit davantage de *logiques d'aide* ou des *logiques d'entraide* et plus encore d'une logique dite de *consommation/intéressement*. Nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la logique des mouvements (fondée sur la revendication comme vecteur de transformation sociale et défense de cause) est absente des logiques d'engagement antérieures dans les parcours de nos enquêtés.

▪ Une logique aide/charitable

La logique d'aide ou charitable est basée sur la prise en compte par l'action associative de la souffrance d'autrui dans un registre compassionnel. La visée ultime du projet associatif auquel l'individu contribue n'est pas tournée vers lui mais en totalité vers les autres. La personne aidée est marquée par sa différence avec celui qui donne (ici de son temps) que cela soit en termes de conditions, de situation de vie ou de statut : seul l'un est en capacité de donner à l'autre et le bénéficiaire ne peut être membre de l'organisation. On retrouve ici la logique philanthropique analysée par Robert Castel (1995). L'individu contributeur se charge dans ce contexte de répondre à l'urgence sociale en dépit de tout positionnement politique dans l'action menée. K, 40 ans, cadre dans une grande entreprise bancaire nous explique :

« Quand j'étais plus jeune, j'étais partie en Afrique, en Côte d'Ivoire exactement. Ça n'était pas vraiment une association, c'était avec le Rotary. C'était pour aider un village d'Afrique, de Côte d'Ivoire. On était un groupe, il y avait donner des cours aux enfants dans les écoles, mais une grosse partie était de les aider à gérer leurs ordures, parce que c'est vrai que dans ces villages, ils n'ont pas de service de ramassage d'ordures, ils jettent dans les rivières. » (M44)

S, cadre de 34 ans dans une entreprise de conseil, fille de parents engagés dans la solidarité internationale revient sur l'historique de sa sensibilité à l'engagement altruiste :

« J'ai fait du bénévolat à l' [association X] de mon quartier [...] J'habite à République. Il y a beaucoup d'immigration plus ou moins légale dans le coin. [...] pendant deux ans, je pense, j'ai donné des cours de français, chaque semaine, de niveau A1, aux gens qui ne connaissent rien. C'était assez intéressant, parce que dans la salle, il y avait aussi bien des gens ne sachant pas lire, ne sachant pas écrire, ne sachant pas parler, que des gens surdiplômés dans leur pays, par exemple en langue arabe ou en chinois. » (M5)

▪ Une logique entraide/concernement

La logique d'entraide ou de concernement est fondée sur l'assimilation entre celui qui contribue et le bénéficiaire de l'action : le donneur est aussi le receveur. Les membres de telles associations en s'engageant font évoluer en même temps leurs conditions de vie et celles des autres membres du collectif d'engagement. Il s'agit ici de s'engager pour soi ou pour des membres de sa famille. Le projet

associatif peut tout aussi bien être social que sportif. Ainsi G., revient sur son engagement bénévole ponctuel dans l'école associative sa fille qu'il qualifie lui-même de « différente » :

« On a fait pas mal de choses. Mais encore une fois c'était ponctuel. On a fait des réunions avec mon épouse pour expliquer aux gens qu'ils avaient des droits. » (M31)

De nombreux enquêtés mettront en avant par ailleurs, les fortes corrélations entre leur parentalité et leur bénévolat associatif : c'est au cours de l'éducation de leurs enfants qu'ils sont devenus membres d'associations de parents d'élèves ou encore d'associations sportives dans lesquelles leurs propres enfants y ont des activités.

« Oui, c'est une association qui est l'association des parents d'élèves de l'école de mes enfants, sur les fonctions de la trésorerie. Nous organisons donc de petits événements où l'on doit mener des actions autour de la communauté des parents l'école. Je suis donc déjà pris par cela, plus mes enfants. » (M21)

« Oui, toujours dans le sport. J'aimais bien la relation avec les enfants et j'aimais surtout quand on allait plus loin : on a fait des compétitions, on en a gagné. J'adorais cela, puis ça m'a apporté aussi beaucoup d'émotion quand les enfants réussissaient.

– *Clémence était dedans ?*

– Elle faisait de la gym, mais pas avec moi.

– *Dans la même association, mais de l'autre côté ?*

– Oui, voilà. » (M41)

▪ **Une logique consommation/intéressement**

La logique de consommation est aussi appuyée sur l'assimilation entre celui qui contribue et le bénéficiaire de l'action à la différence près qu'il ne s'agit pas de défendre les intérêts ou la cause d'un groupe donné mais de perpétuer des activités utiles à l'épanouissement de chacun. On retrouve plus largement dans ce groupe des individus qui ont été bénévoles ponctuels et parfois membres de bureaux d'association musicales ou sportives : la prise de responsabilité en interne a souvent été contrainte par la nécessité pour eux de faire perdurer les activités de l'association lorsque cette dernière était fragilisée par le départ d'un ou plusieurs membres administrateurs.

« Alors, peut-être que si, mais j'ai été beaucoup consommateur d'associations sportives, d'associations culturelles... » (M2)

« Je suis membre d'associations, mais culturelles, musicales. Cela n'a rien à voir avec ce genre d'associations. » (M46)

« Cela s'est limité à mes enfants. J'ai trois enfants et nous faisons partie d'associations sportives. Après, cela s'est limité à l'accompagnement des enfants au niveau des tournois sportifs. J'étais souvent accompagnateur » (M51)

« Comme je fais beaucoup de sport, de la natation, j'ai fait beaucoup de bénévolat dans le milieu du sport. » (M30)

La logique d'entraide et la logique de consommation charpentent la plupart des parcours associatifs de nos enquêtés. Ainsi, la majorité des engagements associatifs sont centrés sur la perpétuation d'activités de passion ou encore de projet associatif en lien avec leur propre parcours de vie (professionnel, parental, autre).

Ensuite, une large partie des enquêtés ayant été bénévole préalablement avec le monde associatif l'ont été à l'occasion d'activités ponctuelles et avec des responsabilités modérées. Il faut ainsi souligner le caractère irrégulier et instables des parcours bénévoles antérieurs.

« Non, mais avant, c'était vraiment très ponctuel. Quand les associations avaient besoin d'un coup de main ponctuel pour une fiesta, pour un repas pour récupérer de l'argent, on aidait souvent, mais on n'a jamais été membres à part entière et animateur d'une association. » (M37)

« Non, pas directement autrement que ponctuellement et de façon de façon très sporadique. Mais non, je n'ai pas travaillé dans le monde associatif, ni de près, ni de loin, car j'ai eu une carrière professionnelle bien remplie, sans trous, en ayant une vie familiale, personnelle et culturelle, pour les choses comme elles sont, bien remplies. » (M19)

« Dans ma vie, ça a pu être soutenir un village de Touaregs qui faisaient des bijoux, les accueillir en France et proposer mon adresse pour qu'ils aient le droit de venir, organiser des choses pour une école au Sénégal, enfin, des choses un peu saupoudrées qui n'étaient pas dans la durée. » (M33)

Si les liens avec le monde associatif sont avérés pour une large partie des enquêtés de notre corpus nous ne pouvons toutefois affirmer l'existence d'un militantisme associatif préalable de forte intensité.

Des trajectoires politiques clairessemées

On retrouve une perspective similaire du côté des engagements politiques. Moins d'un enquêté sur cinq a eu ainsi des expériences politiques (institutionnelles) ou syndicales (bien que plus importantes) antérieures. Lorsqu'il y a présence d'un militantisme politique, celui-ci est avant tout local et a-partisan (listes citoyennes). Les expériences politiques non conventionnelles sont quelques peu présentes dans les discours mais de manière très ponctuelle et souvent rattachées aux luttes contre le réchauffement climatique (participation à des marches sur le climat ou événements altermondialistes).

« Les amis avec qui on avait cet élan "manifestatoire" sont dans le même état d'esprit que moi. Cela prend beaucoup d'énergie, je trouve que c'est assez décevant. » (M33)

Les parcours d'engagement de différentes natures mais cumulatifs sont aussi peu nombreux : seuls six enquêtés ont ainsi présenté des trajectoires dans lesquelles se superposaient au moins deux types d'engagement distincts (syndical, politique, associatif, non conventionnel).

En effet, la participation politique se limite souvent chez nos enquêtés à la seule participation électorale. Alors que cette dernière est souvent justifiée sous l'angle d'un devoir civique voire moral, la participation politique partisane est plus largement teintée de défiance et la proie de critiques plus virulentes.

« Non, j'ai toujours eu du mal à me retrouver dans un parti ou un autre. C'est important de voter – et je vais voter –, mais je vote par défaut [...] Oui, parce que c'est important. On a acquis le droit de vote. Ce serait bête de le perdre. Je ne sais pas où l'on va là. Donc, je vais faire mon possible pour garder ce droit de vote et essayer de voter des choses pas trop aberrantes. » (M5)

« Oui, je ne suis pas active politiquement mais je vote. C'est une façon d'exprimer ses valeurs, et aujourd'hui c'est d'autant plus important avec la montée de l'extrémisme. De par mes origines, ma religion, je suis très sensible à ça et cela fait très peur. Je vote donc à gauche normalement. » (M30)

« *Tu ne t'es jamais engagée politiquement ?*

– Non et je ne m'engagerai jamais politiquement. Je n'écoute même pas, je ne suis pas du tout là-dedans. [...] Je suis dans l'action. Je trouve que la politique, c'est beaucoup de parler. Donc je suis à l'opposé de cela, voilà. [...] Je me donne les moyens de faire. Quand je veux quelque chose, je me donne les moyens de le faire et je fais. J'ai toujours été comme cela. La politique, ça ne m'intéresse pas. [...] Après quand il y a une élection présidentielle, je regarde un peu mais ça va être au dernier moment. Après, je me fais quand même une opinion des gens qui se présentent. J'ai un sens du devoir, donc j'irai toujours voter parce que je trouve que c'est important. On a la parole à ce moment-là. Mais pour les Européennes, j'ai regardé et il y en avait je ne sais pas combien. En plus, c'est par dépit. Mais j'ai été voter quand même. » (M41)

Ce positionnement à l'égard de la politique partisane rappelle aisément les associatifs parisiens se situant dans une citoyenneté distanciée (Renault-Tinacci, 2018) : l'engagement associatif n'est pas relié à l'engagement politique. Le politique est labellisé comme quelque chose d'extérieur à l'acte d'engagement associatif. Pour certains enquêtés, il est même peu souhaitable que l'engagement

partisan et l'engagement associatif soient reliées : l'implication dans les associations doit répondre avant tout d'une logique altruiste voire charitable et politiquement neutre.

« Ni dans les partis politiques, ni rien de ce genre. Cela n'a rien à voir avec le bénévolat. » (M10)

« J'espère que l'on ne choisit pas une association par rapport à ses convictions politiques. Je vois cela comme quelque chose de très humain. Pour moi, tout ce qui est politique ou enjeux à côté n'ont rien à faire là-dedans. Nous aidons des personnes, quel que soit leur milieu, quelles que soient leur religion, leurs conditions sociales ou autres. Cela ne devrait pas être un critère. En tout cas, c'est ma vision de la chose » (M24)

Le rôle de l'héritage familial associatif et politique

Sans pouvoir présager de l'effet de l'héritage familial associatif ou politique sur l'entrée en mécénat de compétences de nos enquêtés, il est toutefois possible de souligner la prépondérance des socialisations primaires ou secondaires au bénévolat associatif. Ainsi, près de 2/3 de nos enquêtés ont eu des parents ou des proches membres d'association dans leur entourage.

« Papa a été président de plein d'assos différentes. » (M22)

« Il y a un héritage familial. Mes parents ont toujours été très investis dans les associations. » (M25)

On notera toutefois l'importance d'héritages associatifs en lien avec la sphère professionnelle des parents ou à un niveau strictement local. C'est le cas de S. (M21) dont le père était président d'une association professionnelle à teneur plus largement syndicale :

« Il avait une entreprise, il était entrepreneur paysagiste et il représentait les entrepreneurs paysagistes auprès du ministère, auprès de la mairie, auprès de tout cela en fait. » (M21)

Nous avons pu isoler plusieurs types d'imprégnations ou de sensibilisations au monde associatif chez nos enquêtés. Nous distinguons ainsi non seulement la manière dont s'est faite cette imprégnation (concordance des temps associatifs, socialisation primaire, sensibilisation lointaine, parents engagés par la vie associative en proximité avec leur trajectoire de vie) et le sens de l'héritage/transmission (vertical descendant ou ascendant, c'est-à-dire de génération en génération ou horizontal, c'est-à-dire par les pairs).

▪ **Socialisation primaire associative (vertical)**

Dans cette première catégorie, particulièrement analysée par la littérature sur la socialisation politique (Bargel, Darmon, 2017), nos enquêtés admettent s'être imprégnés de valeurs et d'attitudes présentes dans leur famille d'origine : elle est l'instance principale de la socialisation à l'engagement associatif. Les parents constituent souvent un modèle d'engagement associatif. Les volontaires ont ainsi souvent l'impression d'avoir « baigné » dans un univers associatif fondé sur des valeurs humanistes. Le monde associatif est donc attaché à un repère social et doté d'une connotation positive par nos enquêtés.

« Mes parents étaient coopérants à l'époque du ministère de la coopération. J'ai passé trois ans au Cameroun quand j'étais petite. J'ai baigné dans l'humanitaire. » (M5)

« J'ai un parcours familial. Quand j'étais jeune, ado, j'ai des parents qui ont été de tout temps dans des Secours Catholique, Amnesty International, Restos du Cœur. En tant qu'ado, je suivais. Et donc ça m'est resté. » (M38)

▪ **Parents engagés par la vie associative en proximité avec leur trajectoire de vie (vertical descendant)**

Dans cette seconde catégorie, c'est la parentalité dans une logique préalable utilitaire conduisant les parents à entrer en contact avec le monde associatif, qui va induire chez nos enquêtés une sensibilité à l'œuvre associative et notamment au niveau local. Si le monde associatif n'est pas approché par un

versant idéationnel, la proximité avec les principes qui le régissent entraînent un intérêt pour les valeurs qui y sont diffusées à l'âge adulte. Si l'implication dans une association ne leur semble pas naturelle, la rencontre avec ce monde si particulier pendant l'enfance, y attache appétence voire une réelle affection.

« Comme on faisait du sport, mes parents allaient souvent aider aux compétitions, à tenir la buvette quand on nageait ou pendant les matchs. Mon père était trésorier du club d'handball de mes frères, c'était aussi du bénévolat. Et ma mère aussi. Ils étaient tous les deux trésoriers du club. Donc tous les week-ends, on allait aux matchs d'handball, parce qu'il fallait aider pour la buvette, payer les arbitres, etc. » (M30)

« Quand je jouais en club d'accordéon, c'était une association. Mon père en était le trésorier. L'histoire de la famille, c'est qu'en gros on allait répéter tous les samedis soir avec l'orchestre. J'allais jouer de la musique en répétition et mon père allait en réunion associative. Quand on faisait le trajet pour revenir chez moi, il nous racontait la vie de l'association et de ce qu'il se passait au bureau [...] j'écoutais cela et cela me plaisait vachement. » (M46)

Dans cette catégorie, si la place des parents comme un repère dans l'engagement reste sensiblement la même que dans la socialisation dite primaire (voir supra), ici c'est le rapport au monde associatif des parents qui diffère : ce dernier est avant tout caractérisé par une logique de « consommation » d'activités associatives (produits ou services) nécessaires au développement de la parentalité ou de l'enfant (sports, musique, culture, loisir...).

▪ **Concordance des temps associatifs avec les proches (vertical ascendant)**

Dans cette troisième catégorie, ce sont les expériences sociales vécues par les enfants, associative ou non, qui vont entraîner les parents (ici les enquêtés) à réfléchir à leur engagement pour la société et à se tourner vers le monde associatif. Ici, la découverte du monde associatif est bien souvent presque contemporaine à l'enquête et nos enquêtés n'affirment pas d'intérêts particuliers pour le secteur en dehors de cette récente sensibilisation. Cette sensibilisation est davantage de circonstance que de conviction.

« Et certains de mes enfants m'ont amené à réfléchir aussi, puisqu'ils ont été un peu actifs dans la vie associative, notamment ma fille qui est partie au Congo, dans de l'appui scolaire, dans des choses comme ça. Ma fille, c'étaient des associations à but... pour aider des jeunes, avec le cancer, des choses comme ça. » (M1)

G. a de son côté 2 fils dans le milieu associatif, dont l'un des enfants, s'est choisi le monde associatif pour déployer ses ailes à la fois professionnelles et personnelles. L'adolescent compliqué, se trouve peu à peu une voie et une place sociale. Cette expérience entraîne de nombreuses discussions père/fils et découverte des associations dans lesquelles le fils travaille ou s'engage par le père : cette découverte est par ailleurs concomitante avec l'entrée en mécénat de compétence (M31)

▪ **Sensibilisation par les pairs ou lointaine (horizontal)**

La disposition à l'engagement associatif est parfois liée à l'implication d'un proche dans le monde associatif. Si l'héritage vertical (par les pères) semble être plus largement présent chez les volontaires en mécénat, on remarque l'importance du rôle joué par la famille et plus particulière de la conjointe ou du conjoint ou soit une socialisation horizontale. Dans ce cas-là, l'univers associatif est particulièrement méconnu et sa découverte ne transite que par les histoires racontées par des proches qui ont de leur côté, vécu une expérience associative.

« Il y a quelqu'un qui a beaucoup influé sur mon choix, c'est mon épouse, qui est plus âgée que moi, qui travaillait chez [entreprise X] également, et qui est donc rentrée dans le dispositif deux ans avant moi. Elle était dans le domaine RH, et elle est entrée chez [association X]. [...] Elle est d'ailleurs toujours bénévole dans la même association, et même si maintenant elle est à la retraite, elle reste active dans l'association. » (M42)

« C'est plus des amis que j'ai et qui par exemple, vont tous les mercredis aider des associations pour donner à manger, qui distribuent des vivres. J'ai plu ça dans mon entourage que dans ma famille. Je ne sais pas si c'est une autre génération. » (M44)

Dans quelques cas, la sensibilisation vient d'un cercle social plus éloigné (les beaux frères ou belles sœurs, ou encore les amis).

« Non, à part ces personnes de la famille éloignée de mon épouse. Les deux sont investis dans des associations. Lui est à la Mission Locale et son épouse a fait du Français Langue Étrangère dans une association et elle a monté un site Web avec en développant elle-même des supports de cours. Mais non, je ne sais pas de famille ou d'amis très fortement investis dans le monde associatif. » (M20)

On remarque que peu d'enquêtés (4/52) ont eu une double socialisation à l'engagement associatif c'est-à-dire à la fois verticale et horizontale. L'héritage politique, s'il est peu présent parmi nos enquêtés, conduit souvent ceux qui en ont un à faire plus aisément le lien entre engagement associatif et engagement politique, que l'on peut analyser comme une citoyenneté de complément (Renault-Tinacci, 2018). Dans ce cas, la référence à la citoyenneté s'appuie sur une conception républicaine de la démocratie. Le citoyen est intégré dans un système qui lui garantit des droits et lui impose dans le même temps des devoirs. Cette réciprocité est garante d'un ordre civil et politique. L'engagement associatif constitue donc un devoir civique nécessaire à la bonne santé démocratique de la nation sans se confondre toutefois avec l'engagement politique (électoral ou militant). Cet héritage, quand il existe, provient très largement des pères et grands-pères de nos enquêtés.

Une éducation religieuse très présente

La religion dans ses principes comme dans ses valeurs est particulièrement mobilisée comme justification ou racine de l'engagement par nos enquêtés. Les volontaires en mécénat soulignent fréquemment leur éducation religieuse – ou en tout cas socialisation familiale/primaire – et l'impact de cette dernière sur leur volonté de se rapprocher du monde associatif.

« On ne peut pas dire ça. C'est peut-être ma culture générale, "mon *background* initial catholique bienpensant", on va dire. Mais je ne suis plus du tout... Il n'y a pas du tout de *background* religieux dans mon engagement aujourd'hui, mais disons que l'origine, c'est peut-être ça, l'éducation initiale. » (M1)

« Ils ne pratiquaient pas, ils n'allaient pas à l'église, mais par contre, il fallait respecter son prochain. Il y avait quand même les bases de la religion, c'est clair. Nous avons été éduqués de cette manière. Et la politique, c'était pareil, ce n'était pas un parti politique plutôt qu'un autre. C'était uniquement essayer de respecter, toujours dans le respect et faire du bien. » (M35)

Cette socialisation est particulièrement mise en avant même lorsque les enquêtés ne sont pas pratiquants ou pratiquants occasionnels. Les principes chrétiens – notamment la charité et l'aide aux plus démunis – sont souvent présentés comme fondateurs de l'acte d'engagement. Les expériences associatives déployées sur le terrain de la solidarité (secours populaire, restos du cœur) sont particulièrement propices à cette résurgence de la morale religieuse.

« Les valeurs chrétiennes incitent plutôt à être dans le monde associatif : l'attention aux autres... » (M42)

« Nous sommes catholiques à la base. Je ne suis pas du tout pratiquante et je ne suis pas sûre de croire en tout ça. Cependant je crois en ces valeurs [...] ce sont des valeurs qui sont véhicules d'entraide, des valeurs de don de soi, des valeurs d'écoute de l'autre, je peux me reconnaître en ça, mais je considère que je n'ai pas besoin d'une religion pour véhiculer ce genre de message » (M49)

On relève parmi nos enquêtés deux personnes particulièrement pratiquantes et pour lesquelles l'engagement associatif est exhaustivement partie prenante d'un engagement religieux. Ce type de parcours antérieur est illustré par le type 4 dans le tableau 10, ci-dessous. Si de nombreux enquêtés

soulignent une dimension religieuse omniprésente dans leur éducation familiale, peu se déclarent pratiquants ou ayant conservé une proximité (en fréquence et en importance) avec les institutions religieuses.

« Travailler pour l'Église qui m'a donné tout au long de ma vie je trouve cela super, mais je suis un petit peu un élément particulier. » (M14)

« Je n'ai pas d'engagement politique. En revanche, j'ai un engagement dans le monde de la foi puisque comme je vous l'ai dit, je suis catholique. » (M13)

Nous avons choisi de rendre compte de la diversité des parcours préalables à l'engagement en mécénat de compétences *via* une typologie de 5 parcours d'engagement à partir des indicateurs présentés *supra* (héritage/socialisation, éducation religieuse, expériences associatives, expériences politiques, désengagement).

TABLEAU 10. TYPOLOGIE DES PARCOURS INITIAUX D'ENGAGEMENT

Types de parcours d'engagement antérieur	Type 1 Expérience d'engagement cumulative et multi-positionnalité	Type 2 Expérience associative avec socialisation et/ou participation non conventionnelle	Type 3 Parcours associatif exclusivement sans socialisation	Type 4 Parcours religieux exclusivement	Type 5 Parcours désengagé
En synthèse	Engagement antérieurs multiples dans différentes sphères (associative politique, syndicale) multipliant les espaces de socialisation civico-politique. Héritage politique présent.	Engagement antérieur simple et généralement hors de la politique instituée avec présence d'une socialisation primaire associative.	Existence d'un parcours associatif (fondé sur une logique de consommation le plus souvent) sans héritage.	Engagement auprès des institutions religieuses pouvant être associé à un engagement charitable. Présence d'une éducation catholique dans la plupart des cas.	Absence d'engagement relaté.

Type 1. Expérience d'engagement cumulative et multisocialisation : J., 60 ans, est en mécénat de compétences en mission longue de trois ans. Dans son association, il intervient sur la maîtrise d'ouvrage de programme de logements sociaux destinés à des personnes en situation de précarité, notamment dans les relations partenariales avec les architectes, les entreprises et les bureaux d'études. Ingénieur de formation, cadre salarié d'un grand groupe de téléphonie mobile, il est engagé dans la vie associative depuis que ses enfants sont entrés à l'école. Après avoir participé à l'association de parents d'élève, il entre dans la gestion d'une école de danse associative. C'est au travers de cette expérience qu'il met un pied dans le monde de la politique institutionnelle locale : il monte une liste citoyenne aux municipales et reste élu pendant 13 ans de la Ville de Longpont en charge notamment du plan local d'urbanisme. La vie politique institutionnelle locale ne lui est pas étrangère : son père a été conseiller municipal pendant un mandat, son grand père a lui-même été conseiller municipal et son cousin, maire de son village. Il estime toutefois ne « découvrir le sujet » que lors de sa propre entrée dans le paysage de la politique locale. Sa femme et l'un de ses oncles s'investissent par ailleurs dans la vie associative locale (de manière

plus ou moins épisodique). Dans le cadre de ses responsabilités et activités municipales, il découvre l'association pour laquelle il s'engagera bénévolement à la fin de son mandat et où il poursuivra en mécénat de compétences. (M16)

Type 2. Expérience associative avec socialisation : S., 34 ans, est en mécénat de compétences dans des missions ponctuelles ou flash. Elle intervient auprès d'association ou de collectifs d'association. Diplômée d'une grande école de commerce en contrôle de gestion et pilotage d'entreprises, après un diplôme de droit, elle s'oriente rapidement vers l'audit interne puis externe. Elle a baigné très tôt dans l'humanitaire. Ses parents ont eu en effet des postes dans le domaine de la coopération internationale : sa mère était fonctionnaire du ministère de la coopération, puis cadre de l'Agence française du développement et son père a travaillé à l'étranger pour des coopératives, des hôpitaux et des écoles. Elle a ainsi vécu trois ans au Cameroun. L'engagement associatif lui paraît être une évidence. Elle affirme en ce sens s'être orientée vers le conseil avant tout pour « conseiller plutôt des associations et le secteur public que les grosses entreprises du CAC 40 ». Son lien avec le monde associatif avant son entrée en mécénat est à la fois teinté de bénévolat et de volontariat : elle a été bénévole à la Croix-Rouge à Paris. Pendant deux ans, elle a donné des cours de français à des personnes en situation d'immigration ne parlant pas la langue. Elle prête de temps en temps main forte aux Restos du cœur, gare de l'Est. Elle a aussi été volontaire dans l'association ASAH-Association au service de l'action humanitaire. Elle a cherché à devenir salariée du monde associatif sans succès car, pour la Croix-Rouge, elle n'avait pas assez d'expérience pour se faire recruter. Elle n'a pas de pratiques politiques autre qu'électorales, car elle ne se reconnaît pas personnellement dans le monde politique, mais reste certaine de l'intérêt du vote : « On a acquis le droit de vote. Ce serait bête de le perdre. » (M5)

Type 3. Parcours exclusivement associatif sans socialisation : S., 42 ans, a été en mission longue avec un temps partiel aidé sénior (TPAS). Il a donc été volontaire dans une association qui distribue de l'alimentation à des personnes en difficulté. Il s'y est occupé de la gestion des stocks et de la mise en place d'un logiciel ; il a aussi participé à la vie de l'association. Le diplôme du BEPC en poche, il a passé de très nombreux concours au sein de son entreprise publique pour devenir cadre en fin de carrière et directeur d'établissement. Son parcours associatif est avant tout local, voire micro-local : il a été le secrétaire d'une association dans le sport automobile et bénévole de manière épisodique pour les associations de son village. Autour de lui, personne n'est engagé dans le monde associatif, ni dans le monde politique, que ce soit du côté de ses parents ou de son enfant. Aujourd'hui, il lui arrive encore de donner quelques coups de mains à l'association de manière épisodique et lorsque ses membres en font la demande. (M47)

Type 4. Parcours religieux exclusivement : J., 65 ans, est en mission longue de trois ans. Ingénieur de formation, il était cadre supérieur d'une entreprise américaine de gaz, chargé de l'approvisionnement des filières européennes. Il participe actuellement à une association culturelle pour laquelle il s'occupe de la collecte des dons. Cette association a pour but de financer les activités du diocèse. Ses parents sont décédés alors qu'il était très jeune, et il n'a pas l'impression d'avoir baigné dans l'engagement associatif ou politique. Toutefois « la religion a toujours été importante dans [sa] vie ». Pour lui cette possibilité de réinvestissement dans une association culturelle, alors même qu'il est profondément croyant et pratiquant est une véritable chance : « Il se trouve que là, je peux mettre mes compétences professionnelles à disposition de l'église. Ce sont des moments bénis des dieux. » (M14)

Type 5. Parcours désengagé : Y., 62 ans, est en mission longue de trois ans. Elle a un baccalauréat littéraire et est entrée très tôt dans son entreprise au début de sa carrière. En fin de carrière, elle était cadre formateur en management après avoir monté les échelons par concours internes. Elle intervient aujourd'hui dans une association qui a pour but de lutter contre le décrochage scolaire. Elle y est déléguée départementale et est la correspondante de nombreux collèges du territoire avec lesquels elle monte des activités et des projets. Si elle a toujours eu une participation électorale régulière, elle rejette les autres formes d'engagement : « jamais fait partie d'un syndicat, je n'ai jamais fait partie d'une association. Je n'ai jamais été dans les parents d'élèves, je n'ai jamais aimé ça. [...] Parce que j'aime bien me débrouiller toute seule. Je n'ai jamais aimé, ça m'agace ! » Ses parents n'ont jamais été impliqués dans le monde associatif. Seul l'un de ses frères s'est engagé bénévolement dans une grande et célèbre association d'aide sociale aux plus démunis et en a retiré du « dégoût ». (M15)

Nous pouvons noter que le type 1 et le type 4 sont très peu présents parmi les enquêtés de notre corpus. Au cours de cette partie, nous avons pu montrer à la fois la diversité des parcours d'engagements antérieurs mais surtout la prégnance du monde associatif dans les trajectoires des enquêtés de notre corpus. On relève également l'importance de l'héritage associatif concourant à l'entrée dans le dispositif de mécénat de compétences en association. Toutefois, les facteurs dispositionnels ne peuvent expliquer exhaustivement cette entrée, une analyse des motifs de l'engagement est donc à ce titre indispensable.

2. Les raisons de l'engagement des acteurs

Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd ont choisi pour analyser les raisons de l'engagement dans les associations de se focaliser sur les liens entre les bénévoles engagés et les « destinataires de l'action » associative, d'analyser les résonances entre parcours biographiques, sens personnel et engagement, et ensuite de s'attacher à ce que les « collectifs d'engagement ont à offrir » (2005, p. 18). Il nous a été difficile de suivre cette même grille de lecture tant le rapport à soi, et le rapport au parcours de vie des individus, était premier dans le choix d'entrée en mécénat de compétences ainsi que la recherche de gratifications permises par l'intégration associative. Enfin, il nous semble pertinent d'analyser d'un même trait à la fois rapport à soi, rapport à l'autre et rapport à la société.

L'expérience associative en mécénat de compétences constitue pour la plupart des enquêtés un moyen de s'affirmer en tant qu'individu dans la société. Il est projeté ainsi dans l'association le moyen d'améliorer son « rapport à soi » par la reconnaissance de son influence sur les autres ou la société. En nous penchant plus particulièrement sur le récit des individus impliqués dans des associations, à la manière dont ils illustrent et définissent leurs engagements, il a été nécessaire de nous intéresser aux formes et aux reconstitutions narratives, faites par nos enquêtés sur l'arrivée de l'association dans leur existence. Même lorsque les motivations apparaissent comme « altruistes », elles sont généralement toujours pensées dans leur relation à la sphère professionnelle pour les enquêtés en fin de carrière comme en milieu de carrière. L'entrée dans l'association est ainsi souvent comparée à ce qu'était l'existence en entreprise.

La dimension altruiste et identitaire de l'engagement : faire sens, contribuer, aider

Manque de temps, impossibilité familiale ou calendaire, nombreux sont les enquêtés à avoir souligné les freins à l'engagement associatif au cours de leur carrière professionnelle. L'envie d'engagement est une idée en gestation continue mais qui n'a jamais trouvé les moyens de s'affirmer dans la vie quotidienne. Ces envies d'engagement contrariées ou empêchées trouvent finalement leur salut dans l'expérience de mécénat de compétences en association, c'est aussi en ce sens que nos enquêtés soulignent l'importance de l'opportunité proposée par leur entreprise.

« C'est quelque chose que je voulais faire, modulo le fait que je n'avais pas beaucoup de temps [...] dès que j'ai vu que cela commençait à se calmer un tout petit peu en termes d'intensité de boulot que cela me trottait dans l'esprit d'essayer de donner un peu plus de temps aux autres, je ne savais pas quand j'allais m'y remettre, mais je savais que j'allais m'y remettre. » (M22)

« J'ai toujours voulu le faire, mais je finissais mes études, j'étais sur Paris, j'avais du temps. Je ne sais pas, je ne suis pas réveillée un jour en disant cela, je pense que je l'ai toujours eu en moi, et à Paris, les associations ce n'est pas ce qui manque. » (M29)

La contribution qu'elle soit de l'ordre de la réparation altruiste (Goffman, 1968) ou qu'elle soit rattachée à des horizons politiques plus larges, est recherchée par nos enquêtés. Il s'agit de retrouver une possible utilité sociale, absente dans l'activité professionnelle.

« J'avais perdu le sens et la finalité. À un moment donné, je me suis dit : mais à quoi tu sers ? Est-ce que les objectifs qui m'étaient fixés étaient des objectifs purement quantitatifs sur la réduction du budget, sur la réduction des effectifs... ? Quasiment plus rien de "quali". Et là, je me suis dit : ce n'est pas possible. Ce n'est pas ce que tu sais faire, ce n'est pas là que tu veux aller, et ce que tu préférerais faire, c'est justement ce qui a disparu. Donc, il faut faire autre chose, et il faut retrouver du sens. Je sais que c'est le laïus que l'on voit dans toute la littérature, mais c'était vraiment cela. Se dire : je sais à quoi je sers, je sais expliquer à quoi je sers, et j'ai du *feedback* sur mes activités. » (M7)

« Mon idée, ça peut être un peu égoïste, mais c'est de pouvoir me dire que si demain le système s'effondre je pourrais regarder mon fils dans les yeux en disant "j'ai fait ce qu'il faut avec ma capacité, j'ai apporté ma goutte d'eau", vous connaissez l'image du colibri. Au moins je pourrai dire que j'ai apporté ma goutte d'eau. Est-ce qu'elle aura été suffisante ? Je ne sais pas, mais en tout cas je l'aurai apportée. » (M27)

« Et moi, ce milieu associatif ou cet engagement sur les abeilles ou ailleurs, toutes les portes s'ouvrent. J'ai eu l'impression d'être vraiment sur le bon chemin, je pense que ma place est là, et c'est dans cette place-là que je peux peut-être avoir un rôle plus important dans ma communauté. » (M37)

Si, dans ces premiers exemples, l'association constitue un moyen d'améliorer sa trajectoire personnelle (« faire le bien », « retrouver une utilité sociale »), elle permet aussi d'établir une continuité biographique ou de réparer une trajectoire blessée (Havard Duclos, Nicourd, 2005) car « les collectifs d'engagement offrent les moyens de restaurer des identités blessées », des trajectoires brisées (*ibid.*). Nous avons pu isoler trois dimensions : la continuité par itérations situationnelles, l'identification à des individus présentant des trajectoires communes avec soi ou sa famille, et enfin la volonté de répondre aux difficultés sociales par devoir ou contre-don indirect.

A., 58 ans, cadre de banque, peut illustrer notre première dimension par *itération situationnelle*. En effet, il se considère comme un ancien proche aidant : « Je suis également un ancien aidant. » (M17.) Alors que depuis 2011, sa femme souffre de problèmes de dos importants, elle est touchée par un cancer du sein qui va l'empêcher de travailler, d'écrire, il est donc amené à l'aider au quotidien. Si son expérience de mécénat va lui permettre de se consacrer un peu plus à ce soutien, il va aussi le choisir en rapport avec cette expérience. Les compétences développées dans ce cadre ainsi que sa connaissance expérientielle

de ce qu'est la proche-aidance et la sensibilité nouvelle développée à l'égard de cette situation vont le pousser à entrer dans une association qui soutient les proches aidants et dont le slogan est « Appelez-nous, nous sommes passés par là. »

Pour Y, 61 ans, cadre supérieure (M35), son histoire familiale est l'une des motivations principales à son entrée dans une association qui aide les populations en difficulté en se basant sur les compétences solides de ses bénévoles. C'est parce que ses deux grands-mères étaient réfugiées politiques, qu'elles ont connu la guerre qu'il est essentiel pour Y. d'aider les populations en souffrance dans des pays du monde où la misère ou la guerre font rage. Il s'agit d'une forme d'*identification* au regard de sa propre trajectoire ou de celle de sa famille.

« Ce qui m'intéressait quand on me l'a présenté, c'est d'aller travailler avec les migrants, parce qu'effectivement je vois toutes les difficultés qu'il peut y avoir avec ces jeunes qui arrivent. Ils arrivent tous seuls, pour certains, c'est un vrai cauchemar. C'est horrible tout ce qu'ils ont vécu. [...] mes grands-mères étaient réfugiées politiques quand elles sont arrivées en France. Elles ont connu toutes les difficultés quand on arrive dans un pays, en plus c'était en période de guerre. [...] Mes parents étaient enfants mais ils ont vécu toute cette expérience, ce qui fait qu'ils ont toujours essayé – je me souviens, quand j'étais enfant – d'aider les personnes qui étaient en difficulté. Ils n'étaient pas dans une association, mais c'était quelque chose que j'ai toujours su étant enfant et j'ai toujours entendu qu'il fallait toujours aider ceux qui étaient en difficulté. [...] On m'a toujours sensibilisée aux personnes qui souffrent et on m'a toujours dit qu'il fallait aider » (M35)

Il en va de même pour M.H, cadre de banque de 53 ans (M09), c'est aussi l'identification à des personnes en situation d'immigration, en proie au déracinement et à la perte de repères, qui l'a conduite à choisir une association qui propose du mentorat à ces populations.

« Après, il y a aussi une part de vécu très personnel et un peu plus douloureux, où je pense que même en étant franco-français, on peut vivre des espèces de situations d'exil dans son propre pays, par rapport à des événements. C'est vraiment très personnel, donc, je ne sais pas si c'est nécessaire... Alors d'accord. Je pense qu'il y a un phénomène de réparation. Pour moi, c'est évident. Je sais que moi, il y a eu un moment... Suite à la faillite professionnelle de mes parents, j'ai dû arrêter mes études dans le Nord, tout arrêter, du jour au lendemain, alors que mes profs en licence étaient outrés que j'arrête. Et je me suis retrouvée à changer de région, à partir en voiture, du jour au lendemain, aller rejoindre, de Lille à Valenciennes, dans l'Eure, un oncle. Enfin, une situation d'exil, en fait, que j'ai très, très mal vécue, qui a été très douloureuse. Déjà, de ne plus avoir de chez soi, de devoir arrêter ce qu'on fait, de devoir quitter ce qu'on fait pour une raison indépendante de notre volonté, de devoir aller sans domicile fixe chez un oncle, squatter avec ses parents, jusqu'à ce que l'on trouve du boulot. Mais il m'arrive encore aujourd'hui, trente ans plus tard, de rêver que je suis à la fac. » (M09)

Enfin notre dernière dimension correspond à la volonté de répondre aux difficultés sociales lorsque l'on a eu une vie professionnelle ou sociale heureuse et sans problème. Dans ce cadre, l'individu se donne un rôle héroïque ou salvateur, où il est en position d'agir, détenteur d'une solution particulière pour améliorer ladite situation problématique. Cette posture concerne aussi bien des enquêtés en milieu de carrière qu'en fin de carrière et plus généralement des cadres à hautes responsabilités et niveaux d'études importants (> bac + 5).

« On a eu de la chance de faire ses études, on a eu de la chance d'avoir des gens pour nous aiguiller, c'est normal si à notre tour, on peut aiguiller les jeunes, pourquoi ne pas le faire ? » (M49).

« Le fond de ma pensée c'est que j'estime que je suis très privilégiée, j'ai été très privilégiée à tous niveaux : affectif, financier, j'ai envie de rendre cela me paraît logique. J'ai toujours pensé comme ça, même quand j'étais jeune. [...] D'ici quelques années, je vais partir en retraite et je sais que je serai très active dans le milieu associatif, c'est sûr. Parce que je trouve que c'est un juste retour des choses, j'ai eu beaucoup de chance, tout le monde n'a pas beaucoup de chance. » (M29)

« Ça fait un petit moment déjà que j'y pense. J'ai un profil architecte, je suis architecte à la base [...] je me dis aussi que j'ai eu la chance de faire les études que je voulais, j'ai eu la chance d'avoir des parents qui me soutenaient, de toujours faire ce que j'avais envie de faire, d'aller exactement là où j'avais envie d'aller ». On a

un peu de temps, cela ne demande pas un engagement de dingue non plus, donc si à un moment on pourrait ne serait-ce que servir un minimum à quelque chose pourquoi ne pas le faire ? C'est juste ça, que ce soit partir à l'étranger pour une mission humanitaire ou rester ici en accompagnant un jeune. C'est aussi simple que cela, c'est se dire que nous avons eu la chance de faire exactement ce que nous voulions dans la vie. » (M48)

Pour ce premier axe, rapport à soi et rapport aux autres se mêlent aisément. L'expérience en mécénat de compétences est ainsi perçue par les enquêtés de notre corpus comme une forme de dévouement à l'égard des personnes dans le besoin, mais aussi comme le moyen d'obtenir des ressources identitaires, pour confirmer son utilité sociale, valoriser son rôle dans la société, ou encore comme une manière de rendre cohérente sa trajectoire de vie (proximité avec le public aidé ou réparation de stigmatisme personnel). Notre deuxième axe concerne plus largement les liens entre rapport au travail et entrée dans le dispositif de mécénat de compétences en association.

Rapport au travail et perspective professionnelle

Dans un article publié en 2003, Marc Loriol s'interrogeait sur les conditions objectives de la plainte de fatigue exprimée par des enquêtés dans leur activité professionnelle : « Comment surmonter ce paradoxe d'une plainte de fatigue qui semble pour une part déconnectée des conditions physiques du travail ? [...] Les médecins, les psychologues ou les physiologistes qui se sont engagés dans cette voie se sont en effet rapidement heurtés à la dimension subjective de la fatigue : il est difficile de définir de façon objective une charge physique et mentale de l'activité indépendamment de la façon dont elle est vécue par le travailleur. » C'est dans cette perspective que nous avons choisi d'interroger le rôle de l'expérience de mécénat de compétences, et la perception, certes subjective, du rapport au travail et des perspectives professionnelles déclarées par les enquêtés de notre corpus.

En effet, le rapport au travail ou encore à son entreprise est souvent moteur dans la décision d'orientation vers le mécénat de compétences. Ce moteur peut épauler une visée positive vis-à-vis de l'entreprise – le mécénat de compétences est alors vécu comme le prolongement de l'activité salariée ou encore une « suite logique » susceptible de servir les intérêts d'une entreprise à laquelle on adhère. Il peut aussi s'inscrire dans une visée plus négative et constituer une réponse à une forme de souffrance au travail associé au registre de la plainte.

▪ **Le mécénat comme prolongement de l'engagement au travail**

Lorsque le mécénat est vécu comme le prolongement de l'expérience professionnelle et non comme une rupture, il est souvent associé à un sentiment de pleine intégration à l'entreprise chez le salarié. Cette intégration que l'on peut définir comme l'association idéale de la satisfaction dans le travail et la sécurité par l'emploi et dans l'emploi (Paugam, 2008) montre l'adhésion à la fois à l'entreprise comme collectif social mais aussi à la culture de l'entreprise. Les salariés mêlent ainsi les valeurs de l'entreprise aux leurs et soulignent les conditions de travail de manière méliorative. Cette posture dans notre corpus est plus largement l'apanage de cadres ayant de hautes responsabilités dans l'entreprise.

« il y avait aussi un attachement assez particulier à cette entreprise qui m'avait accueilli, qui m'avait formé, même s'il s'avérait, après quelques années, que j'avais envie d'autre chose. Tout allait très bien (à part un peu trop de pression) et il se trouve que mon épouse est également agent de la banque. » (M2)

« Puis il y a aussi la motivation. Je ne suis pas contre les grands groupes, ***est un groupe formidable. Je trouve que c'est une entreprise magnifique et quoi qu'on en dise, qui fait beaucoup pour ses salariés. D'ailleurs, il n'y a qu'à regarder. Je ne sais pas si vous connaissez le site Glassdoor ? C'est le TripAdvisor des entreprises, c'est là où les salariés donnent leur avis. Vous verrez que ***a beaucoup d'avis positifs. En gros, les gens disent : "C'est super pour la formation, les opportunités de carrière, des choses comme ça." » (M40)

S'engager dans le mécénat de compétences fait partie d'une palette plus large d'investissements au côté et dans le sens de l'entreprise. Pour S., 41 ans (M21), cadre à responsabilités managériales, le mécénat est une opportunité parmi d'autres proposées par l'entreprise, qui vient s'ajouter à d'autres activités communément rattachées à la sphère privée comme le sport. Il est en effet membre de l'association sportive de son entreprise. La frontière entre le temps professionnel et le temps personnel s'estompe, il en va de même pour l'engagement.

« Je fais partie de notre association sportive qui s'appelle l'« Union athlétique de [Entreprise X] et je cours aux couleurs de la [Entreprise X] . Je m'entraîne donc avec des collègues de la [Entreprise X] . Nous sommes 150 athlètes licenciés de la fédération d'Athlétisme et nous nous entraînons, alors, peut-être pas tous ensemble, mais une bonne cinquantaine, et nous faisons des courses ensemble à travers la France. Et nous courons aux couleurs de la ***. C'est le club. Je fais partie d'un club. C'est aussi un club, ma société, et je cours en club de sport, on va dire.

– Et club est rattaché à *** ?

– C'est le club de la ***. Ce ne sont que des membres de *** qui sont dans ce club de sport, on va dire "athlétique". » (M21)

On remarque par ailleurs, au cours de l'entretien, une identification forte à l'entreprise et au groupe social délimitée par la mobilisation du pronom « nous » : « Oui, nous sommes dans un contexte où nous allons encore supprimer des emplois. » Cette mobilisation de pronoms pluriels est associée à la présence d'un « je » qui, par une forme de prosopopée, explique les orientations dernières de l'entreprise :

« On ne peut pas dire "je supprime un emploi", d'un côté, et, de l'autre, "je vais aller passer du temps pour aider les associations". Malheureusement, je dirais que pour le Groupe [...] aujourd'hui la priorité n'est pas d'aider tout le monde, mais de plutôt essayer de s'aider soi-même et de s'en sortir. »

Ce témoignage montre l'adéquation forte entre le sujet et l'entreprise, qui se retrouve dans la volonté d'entrée dans le dispositif. D'autres exemples ont pu être observés de la même manière :

« Après, je pense que nous sommes dans un boulot qui est un beau boulot. On travaille tous beaucoup et on est tous plutôt bien rémunérés et autres. Oui, factuellement, à un moment, chacun a sa conscience évidemment, mais quand tout va bien, que ça marche bien, on a sans doute plus l'opportunité ou l'occasion de se dire : "Il faut que je redonne un peu tout ça, que je redonne un peu de mon temps." C'est le seul lien direct que j'y verrais. L'autre lien direct aussi, c'est avec une fondation qui est, chez nous, assez active, qui nous sollicite pas mal. Pareil, cela aide aussi à se poser ces questions-là et à s'engager dans ce type de projets. » (M22)

On notera également dans cette volonté de prolongement de l'engagement au travail, la recherche de mobilisation de compétences professionnelles davantage que personnelles, contrairement aux individus qui cherchent à se soustraire à leur monde professionnel. Pour M. (M1), cadre en fin de carrière et ingénieur de formation, le mécénat est l'occasion de prolonger une carrière professionnelle menée à l'international dans son entreprise (dans laquelle il a passé l'ensemble de sa carrière), malgré quelques désaccords avec son employeur :

« Après, le fil conducteur pour discuter des missions KOEO, etc., en fait, ce que je voulais (j'avais déjà des idées depuis longtemps autour de ça), c'était de faire un prolongement aux activités internationales que j'ai pu faire depuis de nombreuses années à [Entreprise X] , en général. » (M1)

▪ **Le mécénat comme réponse au désengagement dans le travail**

De nombreux salariés reviennent sur les difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles qui expliquent selon eux – et de manière exhaustive – les motifs de leur entrée en mécénat de compétences. Le premier type de difficulté mis en évidence se rapproche de ce que

Christophe Dejours (1993) appelle « la souffrance éthique ». En d'autres termes, la souffrance qui naît chez le salarié d'un décalage entre ses pratiques professionnelles (« ce qui lui est demandé ») et ses valeurs morales ou ses convictions propres. On observe ce décalage plus largement dans les entreprises ayant opéré une bascule du service public vers le fonctionnement privé. Ici, le terme de souffrance est rarement directement convoqué, on lui préfère les termes de « perte de sens » ou encore de détours par des figures d'euphémisme. La comparaison entre « l'avant et l'après » en constitue à ce titre un exemple. La critique portée à l'encontre des nouvelles politiques ou orientations menées par l'entreprise est souvent perceptible. La nouvelle organisation du travail et l'avènement d'un management plus brutal sont aussi soulignés par nos enquêtés. Les logiques de performance, les réorganisations successives empruntées au néo-taylorisme ont particulièrement touché les salariés d'entreprises de service public, aboutissant à la remise en question de l'appétence même pour le poste ou l'entreprise.

« Le service public m'a toujours semblé une noble mission et ça fait bien longtemps que chez [Entreprise X] , c'est quelque chose qui n'existe plus. » (M38)

« Je suis rentrée dans ce groupe [Entreprise X] , qui à l'époque était un service public, un établissement public, qui est devenu une SA. Puis je suis rentrée à la Banque et j'ai vu la gouvernance changer, j'ai vu les valeurs de service public s'effacer. Moi, j'étais rentrée pour ça. [...] j'ai vraiment entendu des membres du directoire de la Banque dire : "L'intérêt du client d'abord, l'intérêt du service public d'abord." Avec le changement de personne, tout ça s'est effacé et j'ai commencé à entendre : "La marge d'abord, la trésorerie d'abord." Ce qui était un changement de paradigme total et je ne me reconnaissais plus. » (M49)

Chez les collaborateurs en début de carrière, la souffrance éthique est davantage observée dans le cas de carrière empêchée ou d'insertion professionnelle venant à rebours des convictions profondes ou, plus simplement, de l'exigence d'expressivité au travail (Zoll, 1992) ou encore de rétributions postmatérialistes. L'entreprise ne suscite dans ce cadre pas l'adhésion du salarié : en d'autres termes, ce n'est pas tant l'engagement dans le travail qui est recherché que l'engagement dans la société par le travail. Chez S. (M5), le mécénat de compétences constitue à ce titre un espace de respiration permettant de combler au moins partiellement le décalage entre convictions et valeurs morales et les pratiques professionnelles.

« Je fais des trucs en interne. Mon manager m'a défendu de m'intéresser de trop près à reprendre le poste de mon collègue [le mécénat], puisqu'il veut que je fasse du développement commercial, ce qui m'agace passablement. Oui, [Entreprise X] ou pas [Entreprise X]. Pour le coup, j'y suis rentrée en 2014 et je n'en suis pas partie par opportunisme. Les directeurs de [Entreprise X] ont une mentalité qui n'est pas la mienne. Je reste parce que si je vais dans un autre cabinet de conseil, je serai peut-être mieux payée, mais la mentalité sera peut-être pire. Là, si je pars, c'est pour avoir une mentalité qui me va mieux. Il y avait le salon Pro durable, il y a 15 jours. J'y suis allée, j'ai posé des CV. Il faut que j'y donne suite maintenant. Et j'ai postulé le mois dernier à Action contre la faim, qui recherche un auditeur. Je suis dans une réflexion de réorientation, pas tellement dans le métier du conseil, parce que je trouve cela très intéressant, mais pour faire un peu de sens sur la finalité. [...] pour faire un boulot où j'ai l'impression de servir à quelque chose. [...] Si demain mon boulot disparaît, la Terre continuera à tourner. Mon travail ne sert à rien. Donc, tout projet d'une entreprise qui va dans ce sens-là m'intéresse. Quand je vous ai expliqué le contexte (je n'aime pas spécialement [Entreprise X]), je n'ai pas moi-même – je ne suis pas spécialement entrepreneure – développé de projets internes à [Entreprise X]. Si j'aimais ma boîte, je pense que cela fait longtemps que j'aurais poussé à faire du Green IT [green information technology], ne serait-ce que cela. » (M5)

À cette « souffrance éthique » peuvent aussi s'ajouter d'autres formes de plaintes au travail plutôt associées au surpassement de soi ou encore à la fatigue engendrée par des conditions de travail altérées. Cette altération, si elle ne remet pas forcément en question l'attachement pour l'entreprise d'origine, induit le sentiment d'une incapacité à s'adapter aux demandes de l'entreprise sur le long terme. O., cadre supérieur de 52 ans (M07) a ainsi demandé à quitter son poste après un arrêt de travail et à s'orienter vers le mécénat de compétences.

« Dans un contexte qui est devenu de plus en plus lourd, de plus en plus pesant, qui est celui d'une informatique, dont la France devient de moins en moins maîtresse, de moins en moins en capacité de produire des solutions franco-françaises. Et donc, des solutions partagées au niveau mondial. Donc, l'activité est devenue moins intéressante et, surtout, elle est devenue du point de vue humain beaucoup plus brutale. Puisque nous avons monté un plan résolument orienté sur la baisse des effectifs. De mon point de vue et par rapport à mes activités de support, affectées à la qualité du service rendu, je commençais à avoir des difficultés entre ce que j'imaginai être un bon niveau de service – puisque j'étais en capacité de faire – et un écart entre mes valeurs et mes responsabilités. Un écart qui est devenu de plus en plus important. Je suis rentré, pas en dissidence, mais en tout cas, j'ai affirmé des positions qui n'étaient pas les positions majoritaires. Ce qui m'a valu une tension personnelle assez forte, qui m'a conduit à... je ne sais pas si l'on peut qualifier cela de *burn out*, mais à un moment, oui, j'ai cédé sous la pression. Avec des problèmes de somatisation, de vrais problèmes de santé qui m'ont amené à m'arrêter pendant plusieurs mois. Et pendant cet arrêt, j'ai demandé à la DRH d'étudier pour moi une orientation nouvelle, sachant que cela faisait longtemps que je voulais aller sur des activités plus basées sur l'humain, et particulièrement des activités basées sur la RSE. »

L'épuisement professionnel peut aussi être la conséquence de difficultés relationnelles. Dans l'exemple ci-dessous, les transformations organisationnelles et managériales et la pénétration d'une « culture du résultat » vont induire une souffrance sociale au travail. Non seulement, l'organisation ne semble pas apporter à son salarié le soutien nécessaire que l'on peut définir comme le moyen pour ce dernier d'obtenir de l'aide auprès de son entreprise (Fuhrer *et al.*, 2011) mais elle induit des relations compliquées avec les usagers. Les relations singulières avec la clientèle, la qualité même de la relation avec le public ne sont plus constitutives de l'évaluation de l'activité professionnelle.

« C'est-à-dire que oui, il y a eu des problèmes relationnels, mais après cela s'amplifie et cela devient insupportable. La façon de travailler a complètement changé.

– *La façon de travailler à *** ne vous convenait pas ?*

– Elle ne me convenait plus.

– *Ce sont les méthodes de management ?*

– Tout à fait et avec comme seule vision les objectifs. Oui, la culture des résultats. Le problème est que ces cultures du résultat, on ne peut pas les appliquer de partout. Je faisais mon travail dans un village où j'habite, Banon, qui compte environ mille habitants. On ne peut pas appliquer à ces villages les mêmes façons de travailler. Les clients, je les connais bien et depuis très longtemps, puisqu'en plus je suis originaire du village, tout en respectant mes objectifs. [...] [maintenant] L'important n'est plus la manière de travailler, c'est le résultat.

– *Vous me parlez de liens avec vos clients, que vous connaissiez puisque c'est le réseau que vous connaissiez déjà. Que changeait cette culture du résultat, avec de l'autre côté ces liens sociaux particuliers avec vos clients ? Est-ce que si l'on vous avait demandé la même chose, mais que vous aviez été dans une ville impersonnelle, cela aurait été mieux ?*

– C'est différent. Si c'est une ville où on ne connaît pas ses clients, déjà on peut se permettre de faire du *phoning* sur des personnes que l'on ne connaît pas. Je vous donne un exemple. Si l'on doit faire du *phoning* et appeler une personne qu'on connaît, on l'appelle pour une bonne raison. On ne va pas l'appeler si on l'a vue le mois précédent, parce que les gens veulent bien venir placer de l'argent mais ils ne veulent pas qu'on les appelle sans arrêt. Abusif. C'est donc impossible. Il y avait tout cela, et je n'étais peut-être pas fait pour cela. [...]

– *Le mécénat arrive, et il vous permet finalement de quitter le groupe ***.*

– Complètement. » (M47)

▪ **Les séniors : des motivations spécifiques**

Au cours de notre enquête, nous avons aussi pu observer que la question de la fin d'activité professionnelle des seniors est un enjeu majeur. Il faut rappeler que de nombreuses mesures en termes de politiques publiques ont été prises au cours de la dernière décennie pour favoriser le prolongement dans l'emploi des seniors. Les entreprises de plus de 50 salariés se sont vues ainsi contraintes depuis 2010 (Farvaque, 2011) de négocier des accords seniors ou de mettre en place des mesures s'y rapportant (article 87 de la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008). Dans de nombreuses

entreprises du corpus, le mécénat de compétences de longue durée s'inscrit dans un dispositif de temps partiel formalisé de fin de carrière. Ce dispositif de temps partiel (TPS) est proposé sur la base du volontariat. Le choix d'opter pour un TPS dans une organisation à but non lucratif est toujours motivé par les enquêtés de notre corpus, et constitue à ce titre une spécificité dans la transition entre activité professionnelle et retraite. Ce choix, s'il ne résulte pas nécessairement d'une plainte ou d'une souffrance professionnelle, résulte d'une volonté de « souffler » alors qu'une santé fragilise les capacités de résistance du sujet ou de « laisser la place à d'autres » en lien avec un sentiment d'inadéquation ou d'inadaptation au poste. La transition entre activité professionnelle et retraite peut ainsi être subjectivement ressentie comme résultant d'un option individuelle positive (« c'est bon pour moi et cela va concourir à mon épanouissement personnel pour la suite, me permettre de souffler ») ou alors d'une injonction plus ou moins masquée de l'entreprise à « chasser les éléphants » (« je ne suis plus à ma place, on ne veut plus de moi ici »).

Pour de nombreux enquêtés en fin de carrière, l'expérience en mécénat de compétences est réellement vécue comme un espace transitionnel entre l'activité professionnelle et de possibles activités personnelles (famille, bénévolat). Il s'agit d'un espace de préparation à la réduction du temps de travail, mais aussi de la possibilité de découvrir de nouveaux espaces sociaux et cognitifs. Cette transition évite par ailleurs une rupture trop brutale entre l'activité professionnelle et la retraite.

« Mon idée était d'aller plutôt vers une association, puisque m'étant très investie dans ma boîte, je voyais le risque pour moi d'avoir une grosse rupture à la retraite et d'avoir du mal à couper. Je me suis dit : "Partir, c'est faire gentiment le deuil et passer à autre chose." En plus, sur quelque chose qui a du sens puisque la formation des jeunes a du sens. » (M15)

« J'ai réfléchi pendant très longtemps et je me suis dit que c'était un bon moyen de faire une transition, en fait de ne pas arrêter brusquement, parce que c'est dur d'arrêter du jour au lendemain, de passer à la retraite, et d'allier les deux avantages d'y aller progressivement et en même temps de faire ce que je voulais faire, aller aider des personnes qui sont dans le besoin. » (M35)

« Dans une perspective de retraite, oui, parce que je me suis dit "la retraite, il faut la préparer". C'est un passage qui est assez difficile, je pense, d'après les dires de tout le monde. Il fallait du social, donc cela me permettait de rentrer dans ce monde associatif que je ne connaissais pas. » (M36)

Pour d'autres, ce n'est pas tant une transition qu'un moyen de préserver sa santé tant physique que psychologique ou de répondre à des envies anciennes de découverte du monde associatif. Généralement, la lassitude exprimée vis-à-vis de son travail est perçue comme résultant naturellement de la fin de carrière, et n'est pas particulièrement opposable à l'entreprise ou de manière générale aux conditions de travail.

S., 60 ans, technicienne dans une grande entreprise bancaire (M41), perçoit son expérience de mécénat comme un moyen de ralentir avant de rentrer à la retraite et d'avoir une activité qui lui permette de mieux maîtriser vie professionnelle et vie privée.

« Deux personnes n'ont pas été remplacées, il y a eu de longs congés maternité et même des congés avant congé maternité. On travaillait le midi, le soir, on n'en finissait pas. On courait après le travail, on n'était jamais à jour. Au bout d'un moment, mon cœur commençait à faire des bonds et j'ai dit : "Bon, ça va bien."

– *Il fallait ralentir.*

– Oui, voilà. J'adorais mon travail, c'était très bien, mais du coup là je suis plus cool. C'est aussi un besoin de souffler un peu.

– *De ralentir la cadence ?*

– De ralentir la cadence et de trouver quelque chose qui me motive. » (M41)

Il en va de même pour F., 60 ans, salarié d'une grande entreprise de téléphonie (M11), qui cherche à retrouver plus de temps libre afin de pouvoir s'occuper de ses parents vieillissants : « Faire quelque chose de nouveau et avoir du temps à consacrer à mes parents. »

Le temps partiel sénior est également une opportunité pour changer d'environnement mais surtout pour quitter plus rapidement la vie professionnelle.

« La perspective de m'arrêter quelques années plus tôt par rapport à ce contexte et de changer d'environnement me parlait bien. Ma première motivation était finalement de m'arrêter plus tôt. Le fait de travailler pour une association ne me paraissait pas un mauvais plan, sachant que je n'avais aucune attache associative. » (M26)

« Je tournais un peu en rond, donc c'était la dernière opportunité avant d'arrêter ma carrière, d'arrêter une activité professionnelle. » (M43)

« Il se trouve que j'ai eu au bout d'un certain temps moins d'intérêt et moins de motivation pour le travail [...]. Le poids de la structure a commencé à me peser plus qu'elle ne m'apportait. [...] Du coup, j'ai réfléchi à ce que je pouvais faire pour la quitter dans des conditions correctes pour tout le monde. » (M25)

Finalement, cette option individuelle permet aux futurs retraités de quitter le monde professionnel « la tête haute », tout en saisissant une opportunité intéressante pour leur épanouissement personnel soit en termes de rééquilibrage entre vie professionnelle et vie personnelle, soit en termes de découverte d'un environnement nouveau.

Pour d'autres travailleurs séniors, l'entrée dans le dispositif du mécénat est plus largement la résultante d'une « chasse aux aînés » ou aux « éléphants » ouverte ou masquée par l'entreprise. Ainsi, certains vont noter leur inadaptation aux postes proposés ou aux nouvelles tâches qui leur ont été attribuées. Dans un contexte de changements technologiques rapides et importants, l'inadaptation relève souvent, selon eux, d'une incapacité à se faire aux outils numériques ou à la digitalisation. Leur maintien et leur bonne employabilité seraient ainsi impossibles. Pour Francesco Daveri et Mika Maliranta (2006) « la révolution des nouvelles technologies a exposé la valeur des capacités des travailleurs les plus âgés à un choc négatif majeur » pouvant aboutir chez les enquêtés de notre corpus à une perte de l'estime de soi ou en ses capacités, ou à la nécessité de proposer à une nouvelle structure (ici l'association) les compétences acquises ou cours de la carrière. Cet effet est observable pour les salariés mais aussi chez les cadres : « Les professions intellectuelles » ne sont donc pas épargnées par un déclin du potentiel d'employabilité avec l'âge. L'introduction de l'ordinateur au sein des entreprises modifie en effet le contenu en tâches du poste, en exigeant du travailleur davantage de tâches cognitives non routinières (analytiques et interactives), lesquelles mobilisent largement la « mémoire de travail ». (Levasseur *et al.*, 2008). Pour F., salariée de 59 ans, et D. salarié de 60 ans, c'est cette incompatibilité entre le poste et leur capacité qui a entraîné leur départ vers le mécénat.

« Mon poste a été digitalisé. J'ai tout fait pour faire la digitalisation. [...] Il y avait ça aussi dans le protocole, c'est-à-dire qu'il fallait que le poste soit supprimé [...]. Effectivement, je n'ai plus de poste. » (M36)

« J'étais perdu. Je n'avais plus ma place. Qui plus est, on arrivait à un système de digitalisation, quasiment à 100 % de la formation. Je n'avais donc plus ma place, et il fallait que je trouve une porte de sortie honorable, et ayant un statut de fonctionnaire, ma porte de sortie n'était évidemment pas la démission [...]. J'ai donc trouvé une autre stratégie. Et le mécénat me semblait intéressant. [...] Pour [Entreprise X], TPS signifie « temps partiel senior ». C'est un euphémisme pour dire que les vieux étant atteints par la limite d'âge, on essaie d'agrémenter leur temps de travail. La différence avec les générations qui m'ont précédé et qui ont mangé toute la galette, c'est qu'il y a une perte de salaire, pour nous. J'eusse aimé appartenir aux générations des capitaines d'industrie pompidoliens qui ont tout pris. Nous, il nous reste quelques miettes, donc je me suis dit, autant en profiter. » (M6)

« Quand mon directeur m'a dit : "Je n'ai plus de place pour toi dans l'organisation", je lui ai répondu : "Écoute, j'ai 57 ans. Si je veux travailler jusqu'à 62, voire 65 ans, alors que l'entreprise, a priori, peut quand même me garder, on a les moyens..." » (M13)

Enfin, pour d'autres c'est le manque de reconnaissance professionnelle qui induit le départ en mécénat de compétences. On peut noter deux formes de non-reconnaissance de l'activité professionnelle des seniors dans notre corpus : premièrement, la non-reconnaissance par invisibilisation. L'activité professionnelle de l'individu même n'est plus reconnue ou alors plus nécessaire pour l'entreprise. C'est généralement ce que l'on retrouve dans les postes « placards » : « Ma dernière année de travail a été compliquée, car je m'ennuyais » (M23)

Enfin, on peut aussi parler de reconnaissance dépréciative de l'activité professionnelle. Les salariés ne sont plus assez productifs ou leurs compétences plus assez au goût du jour.

« Aucune reconnaissance, surtout. J'ai bien fait de partir, il fallait que je parte. Psychologiquement, c'était très bien. Je n'arrivais plus. Il y avait le trajet en plus... C'était horrible. Là, je m'épanouis pleinement dans l'association, c'est parfait. » (M36)

« Ce qui m'a mobilisé, oui c'était de commencer à quitter l'entreprise qui me sortait par les yeux [...] je voulais partir au plus vite et puis aller justement là où je sentais des besoins concrets qui seraient immédiatement, je dirais, valorisés par rapport à ce que j'aurais pu apporter, par rapport à ce que j'apporte. [...] C'était parce que j'ai toujours envisagé qu'à la retraite, j'aurais en engagement associatif. » (M38)

Le manque de reconnaissance peut s'assortir de difficultés relationnelles. Il devient en ce sens nécessaire de changer d'environnement social.

« Je vais être médisant deux minutes, mais je pense que [Entreprise X] , et peut-être d'autres entreprises aussi, est très contente de voir partir des fonctionnaires en fin de carrière. Donc c'est un moyen de ne pas les retenir. Disons qu'à [Entreprise X] , on va être très clair, il y a une partie du personnel avec qui cela se passait super bien une autre partie, en tant que cadres, avec qui cela se passait plutôt moins bien. Non, de toute façon, de manière générale, à [Entreprise X] il n'y a plus l'esprit d'équipe qu'il y avait il y a quelques années. Ce n'est pas seulement mon avis, je l'entends dire tout le temps. Je pense que comme beaucoup d'entreprises, le côté économique, et la réalité économique qui malgré tout est là, le commercial, les résultats et les nouveaux managers ont fait que les équipes ont été un peu divisées pour mieux régner. Je pense que l'état d'esprit a vraiment énormément changé au fil des années. C'est pour cela que je ne m'y retrouve plus, parce que je suis un ancien. Manager par la terreur ou par la pression, je n'y adhère pas. J'ai toujours pensé que l'on pouvait manager par le dialogue et l'aide. Mon directeur n'était pas d'accord.

– *Est-ce un problème interpersonnel avec votre directeur, ou un problème plus général avec le groupe ?*

– En l'occurrence, là c'est le directeur. J'ai côtoyé pas mal de directeurs, ou d'autres fonctions, mais c'est avec lui. Il venait de la grande distribution, il n'avait aucune culture d'entreprise à [Entreprise X] et il voulait tout révolutionner. Il se croyait au-dessus de tout le monde et c'est quelqu'un qui n'était pas à la hauteur. Je ne l'estime pas à la hauteur. Je ne m'y retrouvais pas du tout. J'aurais pu me dire que c'était moi, mais je n'étais pas le seul. J'ai eu la chance de pouvoir partir. D'autres se sont mis en maladie. Je préfère être parti dans ces conditions. » (M50)

En définitive, le mécénat de compétences permet à ces travailleurs seniors de « fuir » le contexte professionnel plutôt que d'opérer une « transition » vers la retraite comme cela était le cas pour nos enquêtés précédents.

Interpénétration des motivations des volontaires salariés et formalisation du mécénat par l'entreprise

La difficulté dans l'entrée en mécénat de compétences pour le salarié est la manière dont il peut arriver à combiner les volontés de son entreprise (notamment en termes de politique RSE) et ses propres motivations. Nous avons donc cherché à comprendre la manière dont ces deux dimensions peuvent

s'imbriquer. Le tableau ci-dessous liste à la fois la formalisation du mécénat par l'entreprise et, en retour, le regard porté par les salariés de notre corpus sur ce cadre de formalisation au regard de leurs propres motivations.

TABEAU 11. PERCEPTION PAR LES VOLONTAIRES DE L'INFLUENCE DU CADRE INSTITUTIONNEL SUR LEUR ENGAGEMENT

Cadre de la mission par l'entreprise	Responsabilité de l'enquêté	Perception du cadre
Associations ou thématiques non limitées	Libre choix de l'enquêté ou opportunité de l'entreprise/salarié par la demande d'une association (généralement dans des entreprises où il y a peu de mécénats de compétences)	Positive, le salarié s'appuie sur son propre réseau pour trouver l'association ou sur une entreprise de mise en lien proposée par l'entreprise. Ne s'oppose pas aux motivations du salarié.
Pas de limite dans les thématiques/causes de l'association mais listes d'associations fournies	Le salarié doit choisir dans une liste assez longue, construite généralement sur la base de contacts associatifs issus de missions précédentes en mécénats. Cette liste a davantage pour rôle d'aider le salarié à trouver une association.	Positive, les salariés n'ont pas de mal à choisir une association dans la liste, vécue comme une aide plutôt que comme une injonction.
Pas de limite d'associations, mais les thématiques/causes arrêtées par l'entreprise	Choix dans une liste limitée, le salarié choisit ce qui lui convient le mieux.	Plutôt négatif, pour un certain nombre de salariés ; dans ce cas, il est difficile de faire coïncider leur volonté d'engagement et les motivations « altruistes », même si la motivation du rapport au travail semble comblée. C'est en ce sens que le mécénat est opposé au bénévolat « libre ».
Associations et thématiques contraintes par l'entreprise	/	Plutôt négatif, sauf pour les salariés qui n'ont aucun contact avec le monde associatif. Ce peut être vécu comme une « facilité ».

Peu d'entreprise du corpus laissent libre choix à leurs salariés dans le choix de l'association. En fonction du niveau de connaissance du monde associatif et de l'importance des motivations de conviction ou altruistes, la formalisation stricte du cadre sera plus ou moins bien vécue. Ainsi, plus la formalisation est importante, plus les salariés qui ne connaissent pas les associations vont être rassurés, et inversement pour les motivations de conviction. On note par ailleurs qu'aucune stratégie de résistance n'est mise en place pour « contourner » les demandes des entreprises. Les enquêtés du corpus acceptent la logique de subordination de l'entreprise dans le choix de la mission sauf lorsque la mission se déroule effectivement mal, après qu'elle a débuté. On remarque qu'un éventail de choix plus important est laissé aux salariés en missions longues (voir chapitre III).

Conclusion du chapitre IV

Nous avons souhaité vérifier au cours de ce chapitre la proximité des justifications et des dispositions dans le cas de l'entrée en bénévolat ou de l'entrée en mécénat de compétences en association. Nous avons pu noter l'importance des trajectoires antérieures dans le monde associatif parmi les enquêtés de notre corpus ainsi que l'influence importante de l'héritage associatif – notamment vertical ou vertical inversé – chez les volontaires ainsi que de l'éducation religieuse notamment envers les associations caritatives (Secours populaire ou Restos du cœur). En cela, il est possible d'affirmer une proximité avec les facteurs d'entrée dans le bénévolat associatif (Prouteau, 2018 ; Collovald *et al.*, 2002).

Toutefois, motivations altruistes, motivations pour soi (notamment identitaires ou hédonistes) et motivations liées au rapport au travail et formes de relations avec l'employeur semblent marquer fortement les raisons des acteurs à rentrer dans le dispositif de mécénat de compétences : des résultats que l'on ne retrouve guère dans les analyses spécifiques sur les bénévolat (Havard Duclos, Nicourd, 2005 ; Vermeersh, 2004 ; Renault-Tinacci, 2018). Les motivations des seniors méritent d'être mises en évidence tant leur dimension professionnelle est à replacer dans des enjeux plus généraux du maintien des travailleurs âgés en emploi et de ses conséquences sociales et économiques. Dans l'enquête, même s'il nous a été possible d'observer des pratiques de gestion des ressources seniors en tant que variable d'ajustement de politiques RH d'entreprise, nous avons surtout pu relever les volontés des seniors de *ne pas rester* dans l'entreprise. L'entrée en mécénat est ainsi vécue comme le moyen d'assurer une transition plus douce vers la retraite, voire de permettre une « fuite » de l'entreprise. Cette perception est d'autant plus forte que la fatigue physique ou psychologique est décrite. La volonté de fuite (cas les plus extrêmes dans notre corpus) s'appuie généralement sur des perceptions d'obsolescence de ses propres connaissances professionnelles (notamment vis-à-vis des compétences digitales) entraînant une mésestime du sujet, mais également de la prégnance encore trop importante du travail sur l'ensemble des temps sociaux (équilibre travail/hors travail, charge mentale liée à l'emploi présente en dehors du temps professionnel, insatisfaction générale de son existence actuelle). Eu égard ces différents éléments, il est possible de parler de développement « d'un sentiment de fin de vie professionnelle » (Marbot, 2001) qui renforce le recours au mécénat de compétences.

Nous soulignons toutefois combien il est délicat d'intégrer une réflexion sur le choix de l'association (et donc des motivations à choisir une cause plutôt qu'une autre) par les enquêtés de notre corpus tant les motivations sont parfois contrariées par la formalisation et le cadre donnés par l'entreprise au dispositif. Des dimensions qu'il est généralement plus facile d'interroger dans le cadre d'enquêtes portant spécifiquement sur le bénévolat ou sur le bénévolat de compétences.

Chapitre V. De quelle représentation de l'engagement le mécénat de compétences est-il la forme ?

La signification donnée à l'engagement est à la fois dépendante du contexte social et historique qui l'a vu naître mais aussi relative à la trajectoire de l'individu qui lui donne sens. La démarche compréhensive que nous avons empruntée permet de se situer sur ces deux dimensions. Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd (2005) relèvent ainsi dans leur ouvrage les différentes normes sociales qui ont caractérisé la légitimité de l'engagement à partir de la seconde moitié du xx^e siècle. Alors que les années 1980 donnent de l'engagement une image désenchantée où « la réalité est décrite dans le vocabulaire de crise et de la fin (fin des militants, des idéologies, des utopies, des classes sociales, du politique...) », les années 1990 y voient une forme de solution politique, sociale où « l'engagement est alors présenté comme une solution pour sortir de la crise et reconstruire du lien social. » (*ibid.*, p. 145) L'engagement local et pragmatique, « distancié », acquiert alors ses lettres de noblesse et se pare des atouts de la nouveauté. Le monde associatif devient le lieu du nouvel enchantement de l'engagement bénévole, efficace, ici et maintenant. Comme les Amis de la Terre avaient pu l'esquisser, le quotidien, l'intime, le subjectif et la démocratie vraie deviennent les axes cardinaux d'une « politique autrement ». La rupture entre le champ politique et le social se fait de plus en plus nette à la fin du xx^e siècle et au début du xxi^e.

Dans le cas d'individus n'entretenant pas pour tous des liens de proximité avec le monde associatif et entrant dans une association par le concours d'une volonté institutionnelle (celle de l'entreprise) et d'une volonté individuelle, il nous semblait pertinent de comprendre à quel système de légitimité dans l'engagement ces derniers faisaient référence. Est-ce à la figure de l'ancien militant, partisan et sacrifié sur l'autel du collectif ou bien celle du nouveau militant pragmatique, libre et désaffilié (Ion, 2012) ? S'agit-il d'un motif hybride empruntant à ces deux épures ou bien d'une forme de légitimité tout à fait autre empruntant davantage à l'engagement salarié (Marcq, 2006) ? Quelles distances entretiennent-ils au regard de l'action politique traditionnelle ?

Nous nous sommes, pour y répondre, intéressées à la perception des salariés de notre corpus sur leur statut au cours de l'expérience de mécénat de compétences, au cadre de référence de l'engagement (entreprise, association, société, groupe social) et enfin au sens qu'ils projettent dans l'engagement. Nous montrons également au cours de cette partie que le temps passé au sein de l'association (et donc du type de mission, voir chapitre 3) conditionne fortement à la fois la perception du statut au sein de l'organisation mais aussi du caractère « engagé » de l'expérience en mécénat de compétences par les salariés volontaires. Ainsi, plus nos enquêtés se trouvent dans des missions de longues durées, plus ils ont de facilité à associer l'expérience de mécénat à un véritable engagement. Nos observations sont donc aussi mises en relation avec la typologie des formes de mécénat de compétences.

1. Cerner les représentations sociales de l'engagement en mécénat de compétences

Bénévole ou salarié ? Le difficile positionnement

Au cours des entretiens, quelques professionnels ont parlé de leurs expériences de congé solidaire ou de bénévolat sans faire la distinction entre ces expériences et l'objet de notre enquête. Ces expériences sont souvent assimilées au mécénat de compétences quand les collaborateurs partent pour des missions où ils doivent mobiliser leurs compétences professionnelles. Cependant, nous les classons dans la catégorie du bénévolat car la mission a lieu sur le temps personnel, même si elle est financée, soutenue ou organisée par l'entreprise.

Cette confusion n'est pas inhabituelle, mécénat de compétences et bénévolat étant en effet souvent confondus (Baculard, 2006). La principale différence entre « mécénat de compétences » et « bénévolat de compétences » reposant sur la distinction entre temps travail et temps hors-travail, la frontière reste floue. Dans la caractérisation des types de missions constituant le corpus de l'enquête (voir chapitre 3), le débordement des missions sur le temps personnel a été vérifié pour tous les types de missions, à l'exception de la première. Comme nos enquêtés ne se retrouvent pas toujours sous le statut de « mécène » ni de « bénévole » (voir chapitre 3), nous avons essayé de comprendre si l'absence de statut approprié désignant leur rapport à l'association peut avoir une implication sur l'engagement des professionnels et sur la création d'un sentiment d'appartenance. Le lien salarié/entreprise restant fort, il est une condition pour que le lien salarié/association soit établi. Ainsi, il nous semble plus juste de parler des salariés d'entreprise détachés et affectés en mission dans une association, comme l'expriment les enquêtés suivants :

« Je suis encore dans l'effectif de l'entreprise, même si je suis détachée » (M23).

« Je suis vraiment employé par l'Entreprise et détaché auprès de l'Association, c'est-à-dire que l'Association peut me donner un ordre, et c'est un ordre d'entreprise. » (M14)

La singularité du mécénat de compétences repose sur un engagement à la fois de l'entreprise et du salarié. À travers l'analyse du corpus, nous chercherons donc à comprendre le sens de l'engagement engendré par cette nouvelle forme de participation. L'analyse du corpus a été guidée par quatre questions permettant de comprendre la perception par les professionnels de leur engagement dans le mécénat de compétences : Se sentent-ils engagés ? Sont-ils engagés personnellement ou est-ce l'entreprise ? Auprès de qui s'engagent-ils ? Et, finalement, qu'est-ce que l'engagement ?

L'engagement altruiste et sacrificiel comme référence dominante : le mécénat de compétences, un euphémisme de l'acte bénévole ?

Les salariés en général voient le mécénat de compétences comme une forme d'engagement mais plutôt amoindrie ou euphémisée. Certains relativisent cet engagement en le comparant au bénévolat. Cette nuance peut être expliquée par trois dimensions : la présence d'une rémunération entachant l'aspect désintéressé de l'acte, le peu de temps personnel dédié et enfin, dans certains cas, l'influence trop conséquente de l'entreprise. Cette nuance est d'autant plus forte lorsque le salarié côtoie des bénévoles dans le cadre de la mission, comme l'expriment ces enquêtés :

« Je ne sais pas si c'est une surprise, mais tous les gens étaient des bénévoles dans cette association, ils y consacraient vachement de temps. Je me suis donc rendu compte qu'il y a des gens qui sont portés par une cause, qu'ils y passent beaucoup de temps et se mobilisent autour de ça. [...] les bénévoles [c'était le président] et autres autour, ils y consacrent vachement de temps. Je me suis dit qu'effectivement, il y avait vraiment des gens qui sont prêts à faire ça pour une cause. J'ai trouvé cela remarquable. » (M21)

« C'était léger par rapport à ce qu'ils font, eux. [...] C'est vraiment un engagement. Je tire mon chapeau à ces personnes-là. [...] Ce qui m'épate, c'est cet engagement qu'ils ont parce que tout ça, c'est sur leur temps libre. » (M41, mission longue)

En outre, le ressenti de l'engagement dans le mécénat de compétences est relatif au temps et à la périodicité de la mission ou encore à la notion de contrainte ou d'obligation qui peut varier selon le niveau de formalisation de la mission. Ainsi, dans les missions du type flash et courtes, les salariés voient l'engagement comme moins important en raison du temps investi et des formalisations auprès de l'association. Dans les exemples ci-dessous, l'engagement apparaît comme relatif pour nos enquêtés au regard du peu de temps accordé à l'association (mission flash ou de moyenne durée).

« Pour moi, l'engagement dans le mécénat de compétences, ce serait quelque chose d'un peu plus récurrent sur la durée. C'était ponctuel, mais ce serait peut-être ça. [...] Ça participe aussi de mon engagement sur le fait de transmettre ce que je sais. » (M37, mission flash)

« Deux heures par mois. Oui, je suis donc engagé, mais ce n'est pas grand-chose. [...] Aujourd'hui, je suis engagé, mais relativement peu. » (M22, mission de moyenne durée)

À l'inverse, un investissement en temps important et des difficultés pouvant être liées à la mission comme des déplacements fréquents sont évoqués comme la confirmation d'un engagement plus total ou plus sacrificiel⁹. Certains témoignages sont dans cette lignée révélateurs d'une vision de l'engagement dans les associations comme expérience qui exige des sacrifices et à laquelle on ne peut pas associer la satisfaction personnelle :

« Je l'ai choisie, j'en ai envie, j'ai aussi du plaisir [...] et le plaisir remplace la contrainte. » (M18, missions flash et courte)

« C'était vraiment me sentir utile dans le sens où je l'entends. Mais d'engagement, non. Parce qu'en soi, il y a beaucoup de bons côtés. Un engagement pour moi, c'est beaucoup plus laborieux que ça. [...] J'ai beaucoup de bons côtés, donc je n'appellerais pas cela un engagement, [...]. Parce que je suis payée [...]. Après par contre, si je fais le choix d'être animatrice [après la fin du MDC], là ce serait un engagement. » (M41, mission longue)

Seulement trois salariés affirment avec certitude que le mécénat de compétences n'est pas une forme d'engagement. Les deux premiers évoquent le caractère contraignant de l'engagement, ce qui ne correspond pas au mécénat de compétences (« derrière le mot « engagement », il y a un peu de contraintes, alors que moi, je fais vraiment cela sans contrainte » M18) tandis que le troisième revient sur un élément évoqué par d'autres enquêtés – la rémunération – laissant comprendre que l'engagement se fait toujours à titre gracieux.

« Dans le mécénat de compétences, étant rémunérée sur les bases de mon ancien travail, je n'ai pas de mérite. J'apporte ma force et mes compétences, mais dans un autre cadre, en étant quand même rémunérée pour cela. Même si aux yeux de l'association je suis bénévole puisque j'arrive gratuitement. » (M13)

⁹ Étant donné que, pour certains salariés, la perception de l'engagement est relative au temps et à la périodicité et au niveau de formalisation de la mission, nous avons croisé le ressenti de l'engagement et le type de mécénat. Parmi les professionnels ayant déclaré leur engagement (41 sur 52), 30 sont ou ont été sur des missions longues, 8 sur des missions d'accompagnement, et seulement 2 sur des missions courtes et 1 sur des missions flash. Parmi les 5 professionnels qui relativisent leur engagement, un seul est en mission longue, 2 ont été sur des missions courtes et 2 ont participé à des missions du type flash.

On aura relevé par ailleurs que plus les enquêtés ont de dispositions (héritage associatif) ou une sensibilité accrue au monde associatif (parcours antérieur notamment, même dans des logiques de consommation) plus ils ont une vision idéalisée de ce qu'est le « vrai » engagement associatif : total, sacrificiel et désintéressé. En ce sens, ils placent une frontière entre bénévolat et mécénat mais aussi entre les bénévoles de passage et les bénévoles militants.

Le rapport entre l'engagement et la rémunération a été évoqué sous d'autres angles. Pour quelques enquêtés, le mécénat de compétences peut être considéré comme une forme d'engagement parce qu'il n'implique pas de contrepartie financière, en d'autres termes, parce que l'association ne finance pas une prestation. Pour ces enquêtés, le mécénat de compétences apparaît – bien plus que le mécénat financier – comme un acte d'engagement à la fois de l'entreprise et du salarié volontaire en induisant une relation d'aide effective auprès de publics défavorisés.

« Ici nous sommes considérés comme des volontaires, puisque nous sommes une ressource humaine gratuite. On peut donc parler d'engagement, oui. » (M52)

« C'est du temps plus qu'autre chose. Je dissocie complètement. Par exemple, ce que je fais dans l'association avec les dons qu'on fait, je ne vois pas l'engagement étant financier, et j'ai l'impression que c'est plus important de donner de mon temps que de donner de l'argent pour cet engagement, et à travers mon temps, de donner de mon expérience, de ce que j'ai fait, de ce que j'ai vécu, comme si le vécu avait beaucoup de valeur et que le vécu était quelque chose de vrai, alors que le reste est toujours tout faux. Il n'y a que ce qu'on vit qui est vraiment vrai, et il n'y a que ça qui aide vraiment les jeunes pour essayer d'avoir confiance, d'avoir suffisamment confiance pour que si on leur propose quelque chose. » (M32)

Pour eux, la rémunération de leur mission ne sert pas à disqualifier la nature bénévole de leur activité, notamment parce que la contrepartie financière est assurée par l'entreprise. Cela laisse comprendre que, dans leur représentation du bénévolat, celui-ci ne peut pas être rémunéré par l'association. Ferrand-Bechmann (2017, p. 84) nous rappelle que « le bénévolat, quel qu'il soit (charité, engagement, militantisme, citoyenneté, honneur) est une action non obligatoire, sans rémunération et vers autrui ». Mais les frontières entre salariat et bénévolat sont devenues très ténues notamment en raison de l'encadrement de ce dernier par des conventions, chartes ou contrats, qui prévoient parfois des avantages et des remboursements de frais (Ferrand-Bechmann, 2011).

Plus rarement, l'engagement et le mécénat ne sont pas intrinsèquement différents et leur différenciation n'est pas conditionnée par leur mise en place mais plutôt liée à la posture de la personne physique engagée dans le dispositif :

« Je peux faire un mécénat de compétences sans être engagée. Si je viens juste pour occuper mes deux ans et occuper le temps qu'il faut pour arriver à la fin de ma carrière, je fais un mécénat mais je ne suis pas engagée. Je suis engagée quand j'y mets du mien, quand j'y mets de ma personne. Je peux faire un mécénat de compétences en mettant à disposition mes compétences et ce que je sais faire, mais sans pour cela me sentir particulièrement impliquée. Ce n'est pas tout à fait ça. L'engagement n'est pas lié au mécénat, ça peut être du bénévolat, cela peut être plein de choses. » (M15)

Ici, ce n'est pas tant le cadre de l'engagement, la présence d'une rémunération ou non, ou le débordement sur le temps personnel qui fondent le caractère même « de ce qui est engagé » que la posture qu'emprunte le salarié volontaire dans le dispositif. En d'autres termes, la façon avec laquelle ce dernier entre dans le dispositif, une posture active et un socle de convictions politiques induiront un véritable engagement, alors que la seule volonté de transférabilité des compétences –ici donnée en exemple – n'induit qu'une perspective instrumentale et professionnelle.

Enfin, la singularité de cette forme d'engagement personnel repose sur le fait qu'elle est précédée d'un engagement institutionnel en tant que mécénat d'entreprise (« c'est un don de l'entreprise, mais c'est aussi un don du salarié », M01). Dans les quatre types de mission identifiés, l'entreprise joue un rôle d'intermédiaire dans cet engagement, devant elle-même « s'engager » avant qu'un engagement de ses collaborateurs soit possible. L'entreprise choisit les associations et les missions que seront proposées aux professionnels. En outre, pour les missions du type flash et courte, les jours et les horaires des missions sont fixés par l'entreprise et le temps dédié doit être informé par le salarié. Dans les missions flash, caractérisées par une forte intervention de l'entreprise, celle-ci choisit les associations et les missions, fixe les jours et les horaires qui seront proposés aux salariés, définit si le professionnel peut partir en mission tout seul ou en équipe. Selon les entreprises, le salarié doit formaliser son activité auprès de son cadre supérieur et de la DRH.

Nonobstant le cadre posé par l'entreprise, les professionnels voient leur engagement comme étant d'ordre personnel (« j'y vois un engagement personnel », M32), notamment parce que l'entrée dans le dispositif dépend de leur choix, de leur envie, donc, il s'agirait avant tout d'une démarche individuelle : « [...] il faut que cela reste un choix du collaborateur, c'est plus un engagement personnel » (M4). Si l'intervention de l'entreprise est perçue par les salariés comme un moyen de lever totalement ou partiellement les contraintes professionnelles et familiales à leur engagement dans le monde associatif (Gatignon-Turnau, 2005), il y a ceux qui voient leur engagement comme étant conditionné par l'engagement de l'entreprise, ce qui peut être perçu comme un frein :

« C'est ça, qui est compliqué, c'est qu'il faut que le mécénat corresponde à des engagements de l'entreprise. [...] Les choix que l'on fait ne correspondent pas forcément à ceux de son entreprise. » (M3).

Cela concerne particulièrement les salariés des entreprises où l'une des conditions d'accès au mécénat de compétences est un partenariat préexistant avec l'association.

Une typologie des représentations de l'engagement dans le mécénat de compétences en association

En s'inspirant des typologies d'analyse de l'engagement dans le monde associatif telles que précédemment proposées par Jacques Ion (1997), Barthélémy (2000), Becquet et Linares (2005) Duclos et Nicourd (2005), entre d'autres, nous avons interrogé le sens de l'« engagement ». À partir de notre corpus, nous avons tenté une approche typologique des différentes conceptions de l'engagement au travers du mécénat de compétences pour nos salariés volontaires.

Avant de construire cette typologie, il nous semblait opportun de revenir sur les destinataires de l'acte d'engagement, en d'autres termes, sur ceux auprès desquels les salariés volontaires pensent être engagés lorsqu'ils entrent dans un dispositif de mécénat de compétences. Les enquêtés pensent être engagés soit avec l'entreprise (« qui paie mon salaire »), soit avec l'association (« qui m'a donné une mission ») ou avec les deux à la fois (« puisqu'une convention est signée par moi, mon entreprise et l'association ») dans une logique presque exclusivement contractuelle. L'engagement du type tripartite (« c'est un engagement entre une entreprise, une association et un individu », M14) a été évoqué par des professionnels en mission longue, où le niveau de formalisation est plus important que dans d'autres types de mission. D'autres professionnels voient leur engagement dans le mécénat de compétences de manière personnelle (« c'est un engagement vis-à-vis de moi-même », M49) ou encore de manière plus large dans des rapports sociaux (« je m'engage auprès de mes collègues », M33) et avec les bénéficiaires

de l'association. Les professionnels en missions longues expriment souvent (40 %) un engagement à destination de multiples interlocuteurs et une montée en généralité plus ou moins importante : ils se sentent ainsi engagés envers l'entreprise, l'association, les bénéficiaires, les collègues de travail, soi-même et encore la société. Quoique marginaux, les discours peuvent être marqués du sceau de « l'esprit public » (Eliasoph, 2010) soit relevant du bien public ou rattachés à la « grande société », comme l'expriment les témoignages suivants :

« L'engagement, c'est vouloir donner quelque chose pour se mettre au service d'une cause en général. »(M20)

« Je trouve que l'on contribue à améliorer la société de demain. Je contribue à ma petite échelle. » (M12)

« Pour moi, c'est vraiment contribuer à ce qu'il y ait une société ou un monde dont le fonctionnement, dont l'éthique vous semble être juste, une question de justice, en fait. Dans l'engagement, je pense que l'on s'engage pour des causes que l'on pense justes. Dans l'engagement, on cherche à créer un monde plus juste. Il y a cette idée de justice. On pose sa pierre à l'édifice qui est immense, donc c'est une toute petite pierre. [...] Je suis engagée vis-à-vis de l'association, je suis engagée vis-à-vis des bénéficiaires de l'association [...] et puis au-delà de ça, je suis engagée vis-à-vis du reste de la communauté humaine pour que cela change. J'ai ces trois engagements. » (M50)

Cette finalité ou destination de l'acte de l'engagement est à mettre en relation avec la compréhension de ce qu'est l'engagement dans le cadre du mécénat de compétences. Interrogés sur leur compréhension du terme « engagement » dans le cadre spécifique du dispositif, certains attribuent un sens formel basé sur le contrat de travail ou sur la convention tandis que d'autres pensent leur engagement de manière substantive et personnelle. À travers l'analyse du corpus, il est possible de distinguer quatre types de représentation de l'engagement dans le mécénat de compétences : a) Formel, b) Pragmatique, c) Moral et d) Militant.

■ a) L'engagement comme une obligation formelle

L'engagement en mécénat de compétences peut être perçu comme un contrat ou une convention par lequel une personne engage ses services en contrepartie d'un salaire. En général, le salarié ayant une représentation formelle de son engagement se sent engagé avec l'association et/ou l'entreprise. C'est plus souvent le cas des personnes en mission longue. Ils associent souvent cet engagement à une contrainte.

■ b) L'engagement comme une action pragmatique

Pour certains salariés, leur engagement représente la mise en train d'une action avec l'intention de mener à terme une action, d'aboutir à un résultat positif. Dans cette forme d'engagement, le professionnel se sent engagé vis-à-vis de l'association, des collègues ou de soi-même. La notion de contrainte et d'obligation est également présente comme dans le premier modèle d'engagement. L'engagement pragmatique se distingue du premier en raison de la centralité du faire, de l'action et de l'impact de l'action. Ainsi, le bénévole considère accorder une place importante à la mission et à son impact.

■ c) L'engagement comme un acte moral

L'engagement apparaît ici comme une envie de donner ou comme une promesse de fidélité envers quelqu'un et envers ses propres valeurs, qui ne se traduit pas par un contrat. Cela renvoie à des croyances personnelles et s'approche de la philanthropie et de la charité.

■ d) L'engagement comme une action militante

Cette forme d'engagement s'exprime par une participation active conforme à ses convictions dans la vie sociale et politique. Ici, les salariés se disent engagés avec l'association, les bénéficiaires, la cause et

avec soi-même (mes idées, mon mode de vie, etc.) et évoquent l'exercice de la citoyenneté. Une vision de responsabilité et participation à la transformation sociale distingue ce modèle des autres. Il est rarement mis en avant dans notre enquête.

Le tableau suivant illustre ce cadre interprétatif avec quelques témoignages.

TABLEAU 12. TYPOLOGIE DES REPRÉSENTATIONS DE L'ENGAGEMENT EXPRIMÉES PAR LES ENQUÊTÉS

Engagement formel	Engagement pragmatique	Engagement moral	Engagement militant
J'ai signé une convention et pour moi c'est important, c'est engagement [...] parce qu'il y a un engagement écrit, tout bêtement [...] par le biais de la convention, je me suis engagé. M51	C'est d'avoir un impact, de s'engager de sa personne, et d'avoir un impact, un résultat, un engagement. [...] S'engager, c'est d'être dans l'action soi-même. M44	Je pense que dans le mot engagement il y a un côté altruiste qui est vraiment d'avoir envie d'aider les autres. M27	L'engagement, c'est vouloir donner quelque chose pour se mettre au service d'une cause en général. M20 C'est une certaine forme de citoyenneté. M16

Pour certains individus, la représentation de l'engagement peut relever de ces différents modèles. Dans l'expérience ci-dessous, la représentation est construite sur la base d'un engagement à la fois formel et pragmatique :

« Pour moi, il y avait deux choses. Il y avait l'avenant au contrat, qui m'engageait vis-à-vis de Télémaque et de Schneider, globalement, et il y avait la description de la mission du mécénat de compétences qui m'avait été proposé, avec les différents attendus, et j'étais là pour cela, pour faire ça. Ça, c'était mon engagement. » (M46)

Ou leur représentation peut relever des modèles pragmatique et moral :

« S'engager, je pense que c'est vouloir croire en quelque chose et vouloir faire des actions, mettre en œuvre des choses pour aider à atteindre les objectifs qu'on se fixe. [...] L'engagement c'est à la fois une croyance et une action. » (M10)

Le corpus concernant les salariés ayant participé uniquement à des missions flash n'est pas révélateur d'une représentation de l'engagement particulière. Les cinq enquêtés dans ce profil se déclarent engagés ou relativisent leur engagement. Leur représentation est davantage exprimée sur le registre moral ou pragmatique.

En définitive, il est possible de relever la dimension fortement contractualiste exprimée dans les représentations de l'engagement en mécénat de compétences par les salariés de notre corpus. Cette perspective s'oppose à l'idéal de l'engagement énoncé par ces derniers et présenté au cours de la partie précédente : l'intervention d'une personne morale sur la représentation de l'engagement et son institution semble peser de manière majeure, s'opposant en ce sens aux représentations données à l'engagement associatif bénévole. Nous avons souhaité compléter cette analyse par l'appréhension du discours des enquêtés de notre corpus sur l'association comme espace d'engagement, mais aussi comme monde professionnel aux contours spécifiques.

2. Appétence et représentations du monde associatif

Fidèle à la théorie des représentations sociales, nous avons cherché à comprendre en quoi celles-ci pèsent sur l'appréhension par nos enquêtés de ce qu'est le monde associatif, eu égard l'expérience qu'ils y déploient. « Le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. [...] Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratiques orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal » (Jodelet, 1984).

Il s'agissait en ce sens de qualifier l'espace associatif aussi bien du point de vue de son personnel (bénévoles, salariés) que des attentes ou des visions qui y étaient projetées.

L'association : entre amateurisme et bienveillance

Nos enquêtés opposent généralement l'entreprise à but lucratif et l'association : si la première apparaît plus largement comme très formalisée, très hiérarchisée, fondée sur l'accumulation des richesses, l'association apparaît comme marquée du sceau de l'amateurisme et *a priori* de l'écoute bienveillante. C'est pourtant cette principale distinction qui va être sujette au cours d'entretien à des discours réflexifs ou encore à des écarts avec l'expérience vécue.

« Tout le monde se parle. Tout le monde s'écoute aussi, tout le monde est solidaire. C'est super important, c'est la base. C'est ce qu'il n'y a pas dans les entreprises. C'est là le problème, je pense, de notre société. » (M36)

Ainsi, le monde associatif apparaît généralement comme un monde peu ou pas professionnalisé. Sa réactivité, sa souplesse ou son localisme laisseraient en ce sens apparaître un flou organisationnel et un mode de fonctionnement plus largement artisanal. Cette déstructuration et cet amateurisme n'entraînent pourtant pas de visée négative à l'égard du tiers secteur :

« Moi j'aime bien aussi quand c'est un peu comme ça, quand il y a moins de procédures, que les choses sont moins normées, où grosso modo c'est un peu l'auberge espagnole. On y fait ce que l'on y a apporté. C'est un peu " apportez votre boire et votre manger" (M3)

« Mais je pense qu'il faut faire comprendre aux salariés de l'entreprise qu'une association n'est pas aussi structurée qu'une entreprise, et que les choses sont un peu plus flottantes dans les associations qu'elles ne le sont dans les entreprises. Je pense que cela peut frustrer beaucoup de professionnels, quand ils arrivent dans des associations, de voir que les choses ne tournent pas aussi bien que dans les entreprises. » (M19)

Cet amateurisme est perçu comme plus largement développé dans les associations locales ou constituées exclusivement de bénévoles.

« J'attire votre attention là-dessus : il est très difficile d'être en mécénat de compétences dans une association où il n'y a que des bénévoles, parce que ce n'est pas structuré. [...] Ce sont des petites structures et ils n'ont pas de besoin. » (M40)

À l'inverse, quelques enquêtés ont pu mentionner – à leur grande surprise – un managérialisme et un formalisme beaucoup plus présents que dans leur entreprise. S. raconte ainsi :

« Au niveau relations, je n'ai eu aucun souci. Par contre, au niveau initiatives, si. La Croix-Rouge est un organisme très hiérarchisé » (M47).

Ces représentations ne sont toutefois pas l'apanage d'individus qui se sont tenus à l'écart du monde associatif mais bien aussi de ceux qui ont côtoyé ces structures antérieurement à leur expérience de mécénat. Ces critères ont même pu participer de la sélection des associations accueillant l'engagement :

« Je n'ai pas l'impression de passer plus de temps à justifier ce que je fais qu'à le faire vraiment. Quelle que soit la tâche, on a une marge d'initiative et d'autonomie plus grande. Par ailleurs, je ne fais pas en permanence de reporting sur mes activités. On est dans un contexte d'autonomie et d'initiative beaucoup plus réactif. » (M25)

Plusieurs enquêtés insistent sur la dévotion et l'entrain des bénévoles engagés dans les associations : ces dernières seraient donc le lieu du don et de l'altruisme. Enfin, la société civile organisée serait aussi le lieu du « faire » où l'inactivité ou l'oisiveté n'est pas permise.

« Je ne sais pas si c'est une surprise, mais tous les gens étaient des bénévoles dans cette association, ils y consacraient vachement de temps. Je me suis donc rendu compte qu'il y a des gens qui sont portés par une cause, qu'ils y passent beaucoup de temps et se mobilisent autour de ça. » (M21)

« Des fainnants, en association, je pense qu'il n'y en a pas, parce qu'ils n'ont pas leur place ou ils sortent très vite, alors qu'il y en a beaucoup dans le monde professionnel. Vous avez tous les types de comportements dans le monde associatif que l'on retrouve dans le milieu professionnel, sauf que les gens qui n'ont envie de rien faire en association, à mon avis, il n'y en a pas. Ou alors, on les repère et on les dégage, ou ils s'en vont d'eux-mêmes. » (M19)

C'est aussi en ce sens que l'engagement associatif est difficile et sacrificiel. Le monde associatif est ainsi aisément rattaché à l'idéal de l'engagement tel que nous l'avons présenté *supra*. Ainsi certains volontaires assimilent plus largement l'action associative à de l'action de solidarité ou d'aide envers les plus démunis :

« Mais, d'un autre côté, je me protège car le monde associatif est difficile. [...] On est en contact avec la souffrance humaine. C'est quelque chose de difficile pour moi. J'y participe en restant un peu en retrait, pour me protéger. » (M26)

« Pour moi, quand je parle du monde associatif, c'est vraiment pour aider les autres. [...] La solidarité, exactement. Les Restos du Cœur, pour moi, c'est quelque chose de merveilleux. Pour moi, l'association X] correspondait tout à fait à l'idée que je me faisais. » (M52)

Une méconnaissance du monde associatif français

Les représentations à l'égard du monde associatif sont souvent appuyées sur la visibilité médiatique du milieu en France. Ainsi que cela soit dans le choix que font les volontaires salariés en mécénat ou lorsqu'ils parlent du monde associatif, ce sont souvent des structures importantes comme les Restos du cœur ou encore la Croix-Rouge qui sont désignés :

« C'est plus dans l'aide aux gens les plus démunis que j'aurais eu envie de donner un engagement. [...] Je ne vous l'ai pas dit, mais les [association X] pour moi c'est Coluche. Je l'ai admiré pour cela. D'ailleurs, je continue de l'admirer pour cette partie. Pour le reste, il me faisait rire mais je peux comprendre qu'il ne faisait pas rire tout le monde. J'ai admiré ce type pour avoir lancé cela, même s'il avait les moyens de le faire. [...] Oui, ce n'est peut-être pas pour cela que je suis allé maintenant vers les [association X] , mais c'est parce que c'est une association qui est connue. C'est la simplicité, j'ai dit "pourquoi pas les [association X] ?", mais j'aurais pu atterrir ailleurs, à la Banque alimentaire ou la Croix-Rouge. » (M50)

Les volontaires pensent par ailleurs pouvoir entrer dans un monde lavé des querelles, des conflits et enjeux de pouvoirs tels qu'ils peuvent les rencontrer dans le milieu professionnel. Ce mythe associatif les déstabiliserait d'autant plus lors de l'expérience de mécénat.

« Voyez, par exemple, je ne suis absolument pas dupe du monde associatif. Je crois que c'est peut-être pour ça que j'ai mis du temps à m'impliquer pour une association. Il y a des assos, je vous assure qu'elles ne me

font pas rêver. Quand on voit des vieux de la vieille, qui sont tellement contents d'avoir retrouvé du pouvoir au sein d'une asso parce qu'ils étaient retraités. Il y a des assos. Non ? » (M9)

« Oui, et aussi le fait de se dire que finalement, dans un milieu associatif, ça se passe comme dans un milieu professionnel. J'imaginai naïvement que les personnes qui travaillaient dans une association avec un but, une mission aussi grande et noble, avaient la même élévation. Mais ce sont les mêmes rouages que dans l'entreprise, avec les mêmes travers. » (M33)

Les collaborateurs font aisément la comparaison avec les entreprises à capitaux comparant point à point les caractéristiques des deux mondes. Mais surtout, les représentations projetées sur le milieu engendrent plus facilement un sentiment de frustration, ou de déception lorsque ce dernier ne remplit pas les fonctions qui lui sont classiquement attribuées. Pour S. (M5), la bienveillance, notamment dans le recrutement, est parfois absente et confine selon elle à une forme d'hypocrisie du secteur :

« Puisque dans les entreprises, il y a une obligation de résultat. Je me suis dit que c'était forcément plus efficace que le secteur public qui n'avait pas à l'époque cette obligation de résultat, ou les associations qui fonctionnent sans résultat, en tout cas sans bénéfice. C'est comme cela que je me suis retrouvée dans le secteur privé. Il est intéressant de voir que les entreprises ne fonctionnent pas forcément beaucoup mieux, d'ailleurs. [...] D'ailleurs, le directeur de l'association est allé voir l'association de financement "groupe SOS", je crois, pour des financements. Mais il est revenu complètement dépité puisque le directeur lui avait dit : "Le projet est très intéressant, mais vous n'avez pas les épaules pour le porter. Donc, je vais attendre que vous vous cassiez la gueule, puis je le récupérerai." Mentalité qui m'a fait dire qu'au moins dans le privé, ils ne sont pas hypocrites et on sait pourquoi ils veulent se faire de la thune et qu'ils ne font pas semblant de vouloir être humains. [...] Possiblement, mais c'est vrai qu'à l'époque où je cherchais un boulot, j'avais frappé à la porte de la Croix-Rouge dont le recruteur m'avait dit : "Vous êtes mignonne, Mademoiselle ; votre motivation, c'est bien gentil, mais nous ce qu'on veut, ce sont des compétences. Allez faire vos preuves à la Défense et vous reviendrez nous voir après." En termes d'altruisme, j'avais trouvé ça... Je me dis que si les associations ne donnent pas leur chance aux petits jeunes, ce ne sont pas les grosses entreprises qui vont le faire. » (M5)

Les associations n'apparaissent ainsi ni plus bienveillantes, ni plus tolérantes à l'égard des jeunes que les entreprises à capitaux. Pour quelques enquêtés, le lien entre le monde associatif et l'entreprise est non seulement un fait, mais est surtout souhaitable et souhaité à l'avenir :

« Les associations ne peuvent vivre que dans le cadre du mécénat » (M14)

« C'est un monde qui évolue, et de toute façon, je l'ai vu, les quelques associations qui sont restées comme elles étaient dans les années 80, elles ne sont plus là pour raconter. C'est un monde qui évolue très vite, qui a des choses à prendre de la grande entreprise, mais la grande entreprise, elle a aussi des choses à apprendre dans l'association. [...] Je pense que l'association a beaucoup pris de l'entreprise, parce qu'il y a beaucoup de personnes de l'entreprise qui sont allées travailler ou qui ont fondé des associations, donc elle a pris les méthodes de travail et une exigence. C'en est fini avec le bénévolat du dimanche ou la bienfaisance vieille rombière. C'en est fini de ça, de toute façon, ça ne va plus exister. Et l'entreprise aurait tout à y gagner de ces structures qui sont agiles, petites, qui font beaucoup de choses avec peu de moyens, et surtout, qui sont aussi dans la création de dispositifs sociaux, avec les pouvoirs publics, justement pour répondre à des problématiques qu'ils observaient sur le terrain. C'est un monde où là où il n'y avait rien, ils ont pris un truc, ils ont créé une activité. C'est donc un monde qui doit être dans l'innovation, autrement, ils disparaissent, aussi bien l'innovation métier que l'innovation business, parce que des fois, ils font aussi du business, avec très peu de moyens. C'est vrai qu'aujourd'hui, même si les grosses boîtes ont encore les moyens (il ne faut pas non plus exagérer) mais les moyens se réduisent, les budgets sont coupés. L'époque faste est révolue depuis longtemps. Du coup, c'est bien de pouvoir observer ce que les personnes ont fait en partant de rien. En disant : "Je n'ai rien, mais ce n'est pas pour autant que je ne vais rien faire." » (M39)

« Le monde de l'entreprise a beaucoup à apprendre du monde associatif. Aujourd'hui, je trouve que le monde associatif est ultradéveloppé. » (M12)

L'évolution « moderne » du monde associatif le rendrait plus perméable aux exigences de l'entreprise tout en conservant une capacité d'innovation importante liée à son agilité, à la souplesse de son fonctionnement mais aussi par sa proximité avec les besoins sociaux auxquels il est confronté. Les

échanges entre les deux mondes seraient finalement positifs de toute part, l'entreprise pouvant apprendre des associations et réciproquement. Enfin, la baisse des financements publics (repérée par nos enquêtés) pourrait être absorbée par le développement du mécénat de compétences dans le secteur. Enfin, le monde associatif du XXI^e siècle acquiert ses lettres de noblesse grâce à l'appétence nouvelle des jeunes générations pour l'économie sociale et solidaire et le choix d'un travail « qui fait du bien à la société ».

« Aujourd'hui, la notion de réussite ce n'est pas gagner de l'argent, c'est faire quelque chose qui plaît et qui est en adéquation avec ses valeurs. J'aurais adoré être jeune à cette époque » (M29).

« Les gens qui travaillent en base au premier étage, qui sont des tranches d'âge plutôt 45-60 ans, ils ne le prennent pas du tout de la même manière. On a déjà essayé de leur proposer des choses de la fondation, cela ne prend pas, cela ne les intéresse pas, ils n'ont pas envie de donner de leur temps ils sont fermés. [...] C'est une question de volonté et je suis catégorique là-dessus, c'est une question de tranche d'âge ou de génération. » (M49)

Pour d'autres, au contraire, il s'agit de réduire l'écart entre ces deux mondes. L'accès au monde associatif serait en effet particulièrement délicat pour des personnes qui ont eu toute leur carrière dans de grandes entreprises et qui ne connaissent pas d'autres milieux professionnels :

« Non pas par manque d'appétence pour le sujet, mais par manque de connaissance du milieu, et par manque d'opportunités. Je n'ai pas creusé, et on n'est pas venu non plus vers moi pour me le proposer. » (M7)

« Parce que je pense qu'au départ, on peut y penser, mais on n'ose pas franchir le pas. Enfin, j'ai toujours été dans l'association des femmes, mais ce sont des femmes cadres de la banque. Vous voyez c'est une association très spécifique, dans un milieu très spécifique. C'était très facile d'accès. Je pense que c'est une question d'accessibilité. Au départ on se dit que l'on aimerait bien faire cela, mais on ne voit pas très bien comment, ce n'est pas très facile. » (M12)

La méconnaissance du secteur, en dehors des associations les plus médiatisées, est un frein pour la mobilisation de bénévoles potentiels qui se sentent peu légitimes et qui ne savent pas par quel canal y accéder.

Le monde associatif reste en définitive particulièrement méconnu de nos enquêtés même parmi ceux qui l'ont déjà fréquenté de manière ponctuelle. La perception du secteur est particulièrement influencée par la visibilité médiatique d'associations de grande taille issues du secteur de l'action sociale ou de l'humanitaire ainsi que la figure mythique du monde associatif, communément teintée de bienveillance, de tolérance et lavée des logiques de pouvoirs. On remarque également des velléités, chez nos enquêtés, de rapprochement entre le « nouveau » monde associatif et celui de l'entreprise. Ce rapprochement permettrait un apprentissage réciproque (améliorer la capacité de résilience de l'entreprise ainsi que son innovation et des méthodes plus rigoureuses pour l'association) et au tiers secteur de mieux vivre le contexte de raréfaction des ressources publiques.

Le monde associatif : un monde apolitique ?

Les associations sont enfin perçues comme des espaces dénués de toute imprégnation politique à la fois dans leur projet mais aussi dans les discussions entre les membres : le secteur apparaît dès lors comme « apolitique » aux yeux de nos enquêtés. La neutralité du monde associatif est ainsi souhaitée et souhaitable. Ce travail de « neutralisation » ne concerne pas seulement la posture et le discours de l'association dans l'espace public en tant qu'organisation mais davantage les membres qui doivent « faire taire » et cloisonner leurs intérêts et convictions dans l'espace précité.

« J'espère que non. J'espère que l'on ne choisit pas une association par rapport à ses convictions politiques. Je vois cela comme quelque chose de très humain. Pour moi, tout ce qui est politique ou en jeu à côté n'a rien à

faire là-dedans. Nous aidons des personnes, quel que soit leur milieu, quelles que soient leur religion, leurs conditions sociales ou autres. Cela ne devrait pas être un critère. En tout cas, c'est ma vision de la chose. » (M24)

« Non, pas du tout. Vis-à-vis de l'association, c'est très personnel. Je pense que... La politique c'est la politique. » (M45)

« Non, pas du tout. J'ai toujours voté aussi, mais mes choix politiques sont des choix personnels. J'arrive très bien à prendre du recul sur ces choix ou ces non-choix, mais de dire qu'un engagement politique est une chose, un engagement associatif, c'est autre chose. Ce n'est pas vraiment autre chose, ce sont toujours des convictions personnelles, mais cela va toujours dans cette logique de dire que si on a envie de s'engager pour quelqu'un d'autre, on le fait. » (M48)

Ici, il ne s'agit pas tant de représentations sociales de nos enquêtés que des volontés des organisations associatives qui tentent effectivement de se présenter comme « apolitiques » dans l'espace public (Hamidi, 2010). Ce regard sur le monde associatif n'est donc pas exclusivement lié à une méconnaissance du secteur mais à une juste appréhension des discours portés par les associations elles-mêmes. En effet, l'association en tant que collectif, ayant une visibilité dans l'espace public y trouve aussi son compte, en se détachant des partis, des syndicats, voire des mouvements sociaux (*ibid.*). Ensuite, cela rend possible ainsi l'accueil au sein du collectif d'une hétérogénéité de profils et de convictions (Sommier, 2003). La mise en évidence de valeurs généralistes telles que l'altruisme ou la commune humanité permet de tuer dans l'œuf les potentiels conflits par un consensus de « façade ». Pour revenir à notre corpus, l'engagement associatif s'apparente ainsi à un espace plus humain dans lequel citoyenneté politique et citoyenneté sociale ne s'interpénétreraient pas. Les classements politiques sont inexistantes dans le tiers secteur car les valeurs humanistes dépasseraient finalement le clivage partisan gauche/droite.

« Je suis très peu politique. Ni adhésion ni militantisme. Je vote, bien sûr, je n'ai jamais raté une élection, j'ai bien sûr des idées politiques, mais non, l'action politique, ce n'est pas du tout mon truc. Et c'est marrant, parce que de discuter avec vous, je me rends compte que je suis en train de vous dire que ce qui est important pour moi, c'est l'action sociale. Je viens de vous dire que je me fichais de l'associatif, mais en fait, lce qui m'intéresse c'est l'action sociale et ce sont les gens. Et quand j'étais RRH, d'ailleurs on m'appréciait pour ça, et la CGT me détestait pour ça, je faisais extrêmement attention aux gens, au point de vue individuel. En revanche, j'avais une vision politique nulle. » (M3)

L'espace de la politique est rattaché aux institutions qui en sont les garantes (les trois chambres parlementaires) ainsi qu'aux institutions liées à la gouvernance d'un espace étatique ou administratif (le gouvernement, les conseils). Aussi, pour nos enquêtés, la société civile organisée est l'espace des communautés et des formes d'autorégulation du social. En cela, la société civile serait plus proche des communautés religieuses que du système politique.

« En échangeant avec les gens que j'ai connus quand j'étais aux États-Unis ou que j'ai connus à l'étranger, ils sont beaucoup, beaucoup plus impliqués dans le monde associatif, notamment dans l'aide aux personnes en difficulté, à très bas revenus, que ce soit les aides à travers les vêtements, l'agriculture, mais je trouve qu'ils font beaucoup plus que nous. J'aimerais m'impliquer au niveau local, dans quelque chose qui est, je pense, sociétal. Je pense que ce n'est pas politique, mais c'est presque de la politique de la ville ou de la communauté, et pour aider la communauté dans laquelle je vis. Je pense que c'est ça qui me plairait. Sinon, je connais assez peu. En dehors de cette association propre, je ne connais pas beaucoup les autres associations. » (M32)

« Cela ne doit sûrement pas être complètement indépendant. Les valeurs chrétiennes incitent plutôt à être dans le monde associatif : l'attention aux autres... » (M42)

Enfin, dans la lignée de la bienveillance prêtée naturellement au monde associatif, ce dernier apparaît comme davantage préservé des logiques égoïstes et carriéristes du personnel politique ou encore de la violence particulièrement décrite dans les assemblées politiques.

« Je n'ai pas envie de heurts. J'ai envie que les choses soient simples. Puisque je suis en deuxième partie de vie, je ne veux plus de choses conflictuelles, de choses qui soient comme ça, très dures. Je veux pouvoir avoir une action simple et utile, me sentir utile. C'est ça. L'important, c'est ça, utile, que je puisse aider quelqu'un à avancer. Je balaye devant ma porte. [...] Déjà, je me dis que, si je rends des services aux gens qui sont autour de moi, si je les rends – heureux, c'est peut-être un grand mot – plus à l'aise, j'ai réussi ma mission. C'est simple. Vous vous rendez compte, si tout le monde balaie devant sa porte et fait en sorte que les gens qui sont autour de lui soient mieux, ça fait tache d'huile. C'est ça, mon action politique. » (M23)

« Et donc, les gens qui ne pensent que "noir" et que "blanc", cela m'effraie un petit peu. La deuxième raison est que les quelques personnes que j'ai vues s'engager dans la politique, je les ai vues un peu mal tourner. C'est-à-dire que cela a ramené un petit peu leurs préoccupations sur eux-mêmes, et que c'était plus un faire-valoir qu'un engagement pour la société. J'étais un peu déçu du parcours de certains collègues, par exemple, qui s'engageaient dans des mandats de maires ou de conseillers municipaux, et qui étaient un peu profiteurs du système. Cela m'a un peu vacciné pour faire ce genre de choses. Je ne suis donc ni de gauche ni de droite. » (M18)

L'engagement dans l'association revêt également un aspect plus concret et pragmatique que celui qui est projeté dans l'espace politique, soumis à des normes et des processus plus longs.

« Une association qui se monte pour recycler des jouets, qui se dit qu'elle va sauver la planète, c'est plus ces convictions-là que je partage, plutôt que religieux ou politique. Je me dis que c'est hyper concret, que c'est de l'engagement concret pour moi. » (M44)

Quelques enquêtés seulement ayant par ailleurs des expériences du côté de la politique traditionnelle (voir chapitre IV) souligneront au contraire le lien entre engagement associatif et engagement politique.

« Oui. Quelque part, c'est le même ressort. [...] J'ai eu plusieurs engagements. Il y a une trentaine d'années, par exemple, j'étais adjoint au maire dans une ville moyenne. J'ai été engagé longtemps dans des activités paroissiales et j'ai été responsable du recrutement des chefs et de l'animation d'un groupe de scouts pendant six ans. » (M25)

L'analyse des frontières entre monde politique et monde associatif, nous a permis de qualifier la manière dont nos enquêtés percevaient leur citoyenneté. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une conception distanciée de la citoyenneté (Renault-Tinacci, 2018), autrement dit, décrite comme civique ou sociale et rattachée à une communauté de partage. Le politique est labellisé comme quelque chose d'extérieur à l'acte d'engagement associatif. Pour les enquêtés présentant, comme dans le verbatim supra, une expérience d'engagement cumulative (politique, religieuse, associative), la citoyenneté relève davantage d'une citoyenneté de complément. Autrement dit, la citoyenneté complémentaire se trouve être en accord avec des actes d'engagements partisans et/ou syndicaux. Ici, la référence à la citoyenneté s'appuie sur une conception républicaine de la démocratie. La participation associative répond à un devoir d'engagement électoral servant des valeurs similaires mais avec d'autres modalités d'implication. Le vote, comme la participation civile, s'inscrit dans un ordre systémique garantissant des droits aux citoyens, dans le même temps qu'ils l'obligent aux devoirs susmentionnés.

Conclusion du chapitre V

Le monde associatif est décrit comme espace de bienveillance, teinté d'amateurisme mais marqué de l'épure de « l'engagement total ». En ce sens, pour nos enquêtés, le mécénat de compétences peut apparaître comme un euphémisme de cette épure : moins sacrificiel, plus cadré (par des contraintes extérieures à l'engagé lui-même), plus intéressé, il se distinguerait de la figure du héros militant qui se donne exclusivement à sa cause ou à celle des autres. Toutefois, il constitue pour nos enquêtés un engagement dans la mesure où il relève d'un choix personnel (dans le cas du temps partiel sénior par exemple, il était possible d'envisager une autre modalité de fin de carrière plus courte). Il peut-être aussi

entendu comme une obligation formelle vis-à-vis des parties prenantes avec lesquelles l'individu a contractualisé (l'entreprise ou l'association). Il reste cependant difficile pour nos enquêtés de le penser comme une action militante de portée générale et permettant une transformation sociale. Ce dernier point est sans doute accentué par le fait que rares sont les enquêtés du corpus à avoir lié engagement politique et implication associative : pour eux, ces deux sphères s'opposent plus qu'elles ne s'interpénètrent. À la première sont rattachés le carriérisme, le conflit, la corruption ; à la seconde, la bienveillance, l'altruisme et la neutralité des convictions. On peut parler en ce sens chez eux de représentations d'une citoyenneté distanciée, voire complémentaire (Renault-Tinacci, 2018).

On notera également que le monde associatif reste méconnu dans son fonctionnement même chez ceux qui ont eu une expérience de bénévolat (souvent ponctuelle) antérieure. Le fonctionnement des associations, leur diversité (en dehors de grosses structures employeuses) sont peu perceptibles pour nos enquêtés lorsqu'ils rentrent dans le dispositif de mécénat de compétences.

Enfin, l'absence de statut, voire d'appellation, pour « celui qui fait du mécénat de compétences » rend difficile le repérage du positionnement du dispositif dans la sphère des engagements pour nos enquêtés, et délicate toute identification à d'autres formes de participation à la vie de la cité (bénévolat, volontariat, militantisme).

Chapitre VI. Les effets de l'expérience associative

Par définition, l'expérience en mécénat de compétences n'a pas vocation à se prolonger. Elle correspond à une période définie en milieu de carrière ou en fin de carrière. Elle peut être courte (de moins d'un mois) ou durer plusieurs années. Il est toutefois pertinent de saisir les répercussions qui en découlent. Les auteurs qui se sont attelés à l'analyse des effets d'une expérience d'engagement (militantisme ou bénévolat) parlent de « transférabilité » des compétences ou des capitaux (Matonti, Poupeau, 2004). Au regard du cadre méthodologique choisi et de la durée du terrain d'enquête, nous n'avons pu étudier ladite transférabilité des apprentissages, des acquis issus de cette expérience, mais plutôt les effets perçus et les projections émises par nos enquêtés lors des entretiens. Ainsi à partir de cette approche, nous nous sommes intéressées aussi bien aux effets de l'expérience en mécénat de compétences sur le rapport à soi (1), sur le rapport aux autres (2), sur le rapport à la société (3) et enfin sur la poursuite des parcours d'engagement (4).

Il semble opportun de dire qu'il paraît plutôt aisé à notre population d'enquêtés de reconnaître l'existence de gratifications, de rétributions ou de bénéfices apportés par leur expérience en association. Le registre mobilisé est ainsi peu sur la prétention à un engagement exhaustivement « désintéressé » (Bourdieu, 1994) mais plutôt sur la base d'un rapport donnant-donnant, entre le professionnel et l'association, le professionnel et les bénéficiaires, voire le professionnel et la société. Nous avons pu par ailleurs observer que le travail réflexif ou introspectif sur les apports de l'expérience en mécénat est plus difficile chez les enquêtés qui ont eu une mission flash. Leur retour se limite souvent dans leur cas à un enrichissement cognitif (lié au domaine d'activité de l'association) ou à leur envie de remobilisation sur des dispositifs similaires.

1. Effets sur le rapport à soi

Reconnaissance et estime de soi

Certains auteurs tels que Camille Hanifi (2006) ont prouvé que le bénévolat est une pratique capable d'assouvir un besoin de reconnaissance, besoin relatif à un sentiment de frustration dans la sphère professionnelle. L'activité bénévole est susceptible selon elle, d'abaisser les coûts psychologiques et moraux chez les femmes dont l'ascenseur social est en perte de vitesse (le plafond de verre). Dans notre cas, nous avons pu observer en effet que l'expérience d'engagement en mécénat de compétences était largement pourvoyeuse d'un sentiment de reconnaissance et d'amélioration de l'estime de soi aussi bien chez les hommes que chez les femmes, mais qui n'est toutefois pas toujours envisagé dans sa relation au monde professionnel. En effet, si la gratification personnelle est largement mise en avant par nos enquêtés, que cela soit en termes de « satisfaction personnelle », de « gratifications », ou de « sentiment d'utilité », elle n'est pas forcément reliée à

une forme de déni de reconnaissance professionnelle entraînant la mésestime de soi. Partant du présupposé que l'estime sociale constitue en grande partie l'estime de soi dans la confirmation par l'Autre, plusieurs niveaux de reconnaissance ou de revalorisation personnelle peuvent être relevés :

– La satisfaction par la confirmation de son existence et de son rôle social. Dans ce cadre, la réparation¹⁰ apportée généralement à une personne physique, la gratification qui en découle et la mesure de l'utilité personnelle dans les malheurs des autres constituent une rétribution qui favorise l'estime de soi par la reconnaissance sociale.

« En tant que volontaire, j'ai retrouvé un peu de satisfaction d'avoir aidé des gens qui n'ont pas les moyens de se faire aider habituellement. Je trouve ça assez intéressant. C'est gratifiant pour moi. Aider les autres, c'est gratifiant. C'est très égoïste, mais il y a de ça. Par rapport aux deux formations que j'ai faites, à la sortie, les gens sont contents, ils ont appris des choses, ils ont un peu dé-diabolisé la question aussi. Donc, c'est satisfaisant. » (M5)

« C'est quelque chose de tout à fait utile qui me correspond bien. Je n'ai donc que des félicitations, des satisfécits et des opinions positives. Tout le monde trouve cela génial, pour employer encore une fois un mot trivial. » (M19)

« Moi, la satisfaction, ce sont les jeunes. La satisfaction, c'est quand un jeune m'écrit pour me dire qu'il est admissible, qu'il est admis à son concours. Ou celui qui m'a dit qu'il ne savait pas parler de lui positivement et qui vient à son dernier rendez-vous pour me dire qu'il n'en a plus besoin, car il vient d'être recruté. C'est ma satisfaction. C'est ce qui fait que je me lève le matin. » (M20)

– La réparation d'un préjudice personnel antérieur ayant entraîné partiellement une mésestime de soi. Ici l'engagement permet de panser des blessures de honte ou de stigmatisation sociale. Le présent agissant de manière anachronique sur le passé, D., 60 ans revient ainsi sur ses difficultés relationnelles avec le corps enseignant lorsqu'il était jeune et sur les échecs successifs rencontrés durant sa scolarité :

« Cela m'a permis de réfléchir à quand j'étais collégien, quel impact avaient les professeurs sur ma manière d'apprendre et de me former. [...] Dans les évaluations écrites qu'ils donnent à la fin, et qui sont anonymes, donc ils expriment ce qu'ils veulent, sans qu'ils soient obligés de le faire, nombreux sont ceux qui disent : "Merci à l'association. Merci aux animateurs, etc." Pas tous, mais il y a quand même une forme, chez eux, de reconnaissance. Ils ont l'habitude d'avoir des médiateurs, et ils savent que cela est dans leur intérêt. Parce qu'ils sont intelligents. Et ce n'est pas que dans la destruction. Donc oui, cet aspect-là est aussi un aspect intéressant. Et ça, effectivement, si j'avais choisi d'autres associations comme la Croix-Rouge ou autres, je l'aurais peut-être eu, dans un autre niveau, mais pas au niveau de ce que moi, j'ai vécu au niveau scolaire. [...] Vous avez bien compris qu'il y a une motivation stratégique, mais il y a aussi quand même l'inconscient qui travaille derrière et qui donne des messages. [...] Habituellement, quand on parle de soi, on paie pour ça. » (M6)

– La visibilité sociale et/ou sociétale liée à un déni de reconnaissance professionnelle et parfois personnelle. La revalorisation des compétences notamment professionnelles ou la mobilisation des compétences personnelles dans l'expérience associative permet au sujet de recouvrer l'estime de soi.

« Je suis beaucoup plus serein [...] j'ai plein de retours positifs sur des choses ponctuelles que je fais » (M38)

¹⁰ Pour faire écho à la relation de réparation développée par Erving Goffman (1968).

« J'ai fait une année de mécénat, j'ai effacé toute ma carrière active. Au bout de quinze jours que j'étais là, j'avais complètement effacé toute mon activité salariée. Je pense que c'est grave. C'est-à-dire que c'est un épanouissement. J'ai des copines autour de moi qui m'ont dit que j'avais vraiment changé. J'ai été transformée. Mais comme j'ai dit, c'est la vie qui a fait que, parce que j'ai passé quarante ans dans cette entreprise, quand on est un peu embringuée dans les enfants, la maison, dans un engrenage, quand on s'aperçoit que l'on n'est pas épanouie au niveau métier, à notre époque maintenant il est trop tard pour se remettre en cause, parce qu'on demande des bacs + 5 [...] j'en avais marre de mon entreprise, donc je voulais voir autre chose. J'avais besoin de reconnaissance, chose que je n'avais pas dans mon entreprise. Cela m'a apporté à ce niveau-là. » (M36)

« C'est une chose que l'on n'a jamais dans la vie, puisqu'on n'a jamais un client qui nous dit : "C'est drôlement bien ce que vous avez fait." Si c'est bien, ils ne disent rien. Quand on les entend, c'est que ce n'est pas bien. Donc à l'issue de ce gros projet, c'était une grosse bouffée d'oxygène, ça a retrouvé un peu d'humanité. » (M10)

Ce dernier exemple mobilise à la fois la satisfaction par la confirmation de son rôle social mais aussi la visibilité sociale liée à un déni de reconnaissance professionnelle. Il est donc cumulatif.

« Il y a plusieurs choses. Dans mon cas personnel, je suis très content parce que cela m'a permis de me sortir d'un endroit où je commençais à me sentir très mal, en l'occurrence ***, de me sentir utile. Le boulot que je fais, qui n'est pas forcément très marrant, puisque la manutention ce n'est pas forcément "folichon", je le fais en me disant que ce que l'on fait va servir à des gens qui en ont besoin et donc, c'est bien. Cela ne me coûte pas de le faire. Complètement. D'abord, je suis à mi-temps. Même si je ne calcule pas mes heures, cela me laisse beaucoup de temps pour être à la maison et faire des choses que je ne faisais pas. Ma femme l'apprécie beaucoup et je la comprends. Au-delà de cela, elle est contente parce qu'elle voit bien que je fais quelque chose qui me satisfait. Je ne vais pas dire que cela m'épanouit, mais presque. J'ai l'impression de faire un boulot qui sert à quelque chose. C'est bien. Ce que j'en retire, cela fait suite à tout ce que l'on vient de se dire, mais j'ai l'impression d'être enfin parvenu à faire tout ce que je voulais faire, pour une fois dans ma vie. J'exagère un peu, mais du point de vue associatif, d'être entré dans une association, en l'occurrence l'association XI qui me plaisaient bien, pour moi le fait d'en faire partie est un peu un aboutissement. Je me dis "enfin, tu aurais pu le faire depuis des années". L'occasion s'est présentée, et voilà. » (M50)

Le déni de reconnaissance professionnelle ne provient pas dans tous les cas de l'entreprise comme institution mais davantage de relations interindividuelles managériales ou de perte de sens dans les tâches quotidiennes effectuées (un manque de charge de travail par exemple).

Rééquilibrer la vie personnelle

L'équilibre d'une personne dans ses différentes sphères de la vie sociale est l'un des éléments clés non seulement du bien être dans la sphère professionnelle mais aussi de la fidélisation des engagements bénévoles. Nous avons pu voir lors de l'analyse des motivations que la volonté de contribuer à la société (socialement ou politiquement) est souvent empêchée par la prégnance de la vie professionnelle et intervient souvent en sus d'une vie privée bien remplie (familiale ou maritale) chez nos enquêtés. Il a fréquemment été mentionné des ruptures d'équilibre entre les différents temps sociaux, temps dédié à la vie professionnelle, à la vie familiale et temps pour soi, négligeant bien souvent ce dernier aspect pourtant nécessaire à la réalisation de soi. Ces ruptures d'équilibres constituent ainsi l'un des motifs de l'entrée en mécénat. Motif qui se voit couronné d'effets selon les affirmations de nos enquêtés :

« Je trouve que j'ai aussi gagné une qualité de vie en travaillant à mi-temps. J'ai quand même deux jours et demi supplémentaires chez moi, donc je vais à la pêche, je fais du sport, c'est quand même précieux. C'est une qualité de vie bien meilleure que celle que j'avais chez l'entreprise X) » (M51)

Outre l'activité professionnelle diminuée de moitié, c'est aussi un sas de décompression psychologique. Le stress est réduit, les temps dédiés à l'enrichissement personnel sont davantage développés.

« Enfin, il y a beaucoup moins de pression, je ne travaille jamais le week-end, je ne m'endors plus en me disant "demain, il va se passer ceci et cela", et quand je sors du boulot, je n'y suis plus. » (M2)

« Oui, maintenant je me sens plus en accord avec moi. C'est un peu tard. En tout cas, c'est dommage. C'est ce que je me dis avec le recul, mais tant pis. [...] Je n'ai plus aucun stress. J'ai vécu des années dans le stress, notamment quand j'étais dans l'immobilier. Ma femme l'a donc subi, et pas toujours facilement, avec les horaires et le stress. Là, le fait d'avoir changé de boulot, parce que je dis cela comme cela, je dis que j'ai changé de boulot quand je suis aux Restos, alors que ce n'est pas un boulot mais c'est peut-être pour me persuader que je suis toujours actif, mais le fait de faire ce genre d'activités fait que je n'ai plus aucun stress, aucune pression. Je rentre chez moi, je vis cela bien. Je vis très bien de partir très tôt le matin. Je vis très bien quand on dépasse, que l'on fait des journées entières où c'est très crevant. Je suis crevé, parce que malgré tout je n'ai pas vingt ans, mais je ne me dis jamais : "Qu'est-ce que tu as fait, pourquoi tu as fait cela ? Quelle galère." » (M50)

« Déjà ça a laissé plus d'espace à des façons de vivre que j'aimais bien, un rythme qui permet d'autres choses. Je vis plus en harmonie avec ce qui me traverse l'esprit, je suis plus en cohérence, j'ai l'impression d'apporter quelque chose. Je côtoie des gens qui ont l'air d'apprécier, donc c'est forcément très valorisant, ce dont je me fiche, mais cela fait plaisir et gonfle le cœur. Et j'ai le temps pour cela. Quand je travaillais, j'étais toujours en course permanente, avec une insatisfaction de ne jamais avoir le temps de terminer ce que j'avais commencé. Cela n'existe plus, ce qui est très agréable. Et du fait de ce travail d'équipe que je n'ai plus, j'ai découvert aussi le fait de travailler seule, d'avancer et de faire la boucle, ce qui n'est pas mal. Dehors, à l'opéra, au théâtre, au cinéma, j'ai des conférences sur tous les sujets, je m'intéresse à tout ce à quoi je ne pouvais pas aller parce que c'était à des horaires inaccessibles. Si des personnes viennent faire une conférence sur le jazz, avec un concert dans la foulée, qui se termine à des heures impossibles, je suis disponible. Je lis beaucoup plus la presse qui fait des propositions culturelles. C'est un quotidien beaucoup plus harmonieux. J'ai rencontré la semaine dernière quatre personnes de mon ancienne équipe qui sont encore un peu jeunes pour y prétendre, mais qui sont toujours sclérosées dans les mêmes problèmes. Et je me rends compte que je suis tellement loin de tout cela, alors que j'ai été dedans. [...] On ne se rend pas compte quand on est tous les jours dans le même milieu. Ce cadre, je l'avais aussi certainement, et je trouve que cela leur nuit. » (M33)

Les enquêtés mettent par ailleurs en avant leur possibilité de prise de recul par rapport à leurs anciennes conditions de vie ou de travail au travers de leurs expériences associatives. L'espace associatif devient un espace de respiration.

« Je me suis rendu compte de par le coaching et de par ma mission dans l'association que j'aimais accompagner les gens, collaborateurs, jeunes ; accompagner et former. » (M4)

« Pour moi, en tout cas, ça m'a apporté beaucoup de recul, de prise de recul. Il est vrai qu'auparavant dans mes différents métiers, j'étais souvent stressée à travailler énormément. Je dirai que, je ne sais pas si c'est l'âge ou autre, cela m'a aidé vraiment à prendre du recul par rapport au métier, par rapport aux missions. » (M4)

Chez les enquêtés les plus âgés, l'expérience de mécénat de compétences prend une tournure quasiment mystique signifiant le point d'orgue d'un parcours de vie. Il est ainsi facile de parler de reconfiguration narrative ou d'illusion biographique soit « cette inclination à se faire l'idéologue de

sa propre vie en sélectionnant, en fonction d'une intention globale, certains événements significatifs et en établissant entre eux des connexions propres à leur donner cohérence » (Bourdieu, 1986) :

« Je pense qu'au niveau personnel, ça m'apporte beaucoup, et ça m'aide à finir une boucle de ma vie professionnelle, ça m'aide à trouver une continuité à travers ces jeunes, de ce que j'aurais essayé de faire et de ce que j'aurais essayé d'apporter soit à mon entreprise, soit dans ma vie. » (M32)

« Mais sûrement que je chercherai autre chose qui correspond souvent à un moment de ma vie. » (M28)

L'expérience associative apporte en définitive, une forme de reconnexion à soi et une possibilité de réappropriation de l'estime de soi par la reconnaissance d'autrui/sociale, et ce aussi bien en milieu qu'en fin de carrière professionnelle.

2. Effet sur le rapport aux autres

Vers un renforcement des relations sociales ?

Selon E. Gyl Clary *et alii* (1998), le bénévolat est un moyen de renforcer ses relations sociales et constitue à ce titre l'un des motifs majeurs d'entrée dans une association. Nous avons pu vérifier la pertinence de cette hypothèse dans l'analyse des motivations pour le mécénat de compétences et souhaitons, au cours de cette partie, affirmer l'effectivité de ce renforcement et développer l'analyse des différentes formes de ce renforcement. Reprenant les fonctions sociales associées à l'entrée dans les associations étudiées chez les jeunes associatifs parisiens bénévoles ou fondateurs (Renault-Tinacci, 2018), nous tentons d'y percevoir des proximités. « Il s'agit évidemment d'idéaux-types au sens wébérien du terme, permettant d'instruire des types de parcours singuliers de vie que nous présentons dans le tableau ci-dessous » (*ibid.*).

TABLEAU 13 FONCTIONS SOCIALES DE L'ENTRÉE DANS UNE ASSOCIATION PARISIENNE

Inscription biographique	Fonction sociale	Logiques sous-jacentes	
1-Suite d'événements particuliers (ruptures)	CRÉATION	Intégration	Développement
2-Sociabilités antérieures ou inadéquation sociale	RENFORCEMENT	Conservation	Adaptation
3-Vie sociale étouffante, entrisme, fermeture relative des cercles sociaux	DIVERSIFICATION	Altruisme	Enrichissement

Source : Mathilde Renault-Tinacci, 2018.

Lecture pour la première ligne : les individus, dans ce cas, cherchent à créer des liens sociaux au travers de l'association (fonction sociale de CRÉATION), afin de remplacer des liens sociaux rompus ou distanciés. Ces liens peuvent permettre par exemple leur intégration sociale à la suite d'une mobilité estudiantine.

L'implication dans une association peut constituer un moyen de compenser des carences ressenties dans d'autres sphères de la vie sociale. C'est ici le constat que nous faisons à la suite de Sophie Maurer dans le cadre de son étude sur les mobilisations de chômeurs (Maurer, 2001). Ici, nous n'analysons pas la fonction sociale projetée sur l'entrée dans l'association telle qu'elle est présentée dans le tableau *supra*, mais davantage les effets sur les relations sociales mis en évidence par nos enquêtés lors des entretiens. Quatre effets sociaux vont ainsi être successivement présentés : la création ou la réintégration sociale (1) ; la diversification des cercles sociaux (2) ; le renforcement ou le maintien des relations sociales (3) et la déstabilisation des relations (4).

▪ **Création ou réintégration sociale**

Lorsqu'il s'agit d'une volonté sociale de création, l'impliqué cherche avant tout à combler un manque de lien(s), et plus particulièrement de participation organique ou élective (Paugam, 2008)¹¹, en intégrant l'association. L'individu a un désir d'appartenance, visant à combler un emploi du temps lacunaire et relationnel sur plusieurs niveaux, qui peut faire suite à une rupture biographique dans des domaines aussi variables que la vie professionnelle, familiale ou encore la mobilité étudiante. Chez nos enquêtés, cette lacune est bien souvent reliée à un état dépressif et à leur éloignement des cercles relationnels habituels. Ainsi, M. (M33) est entrée en mécénat peu de temps après le décès de son mari des suites d'un cancer après des années de traitement médical. À la suite de ce passage douloureux, elle s'est peu à peu mise à l'écart de ses relations sociales. Son travail lui laissant en outre peu de temps disponible propice à la distraction. L'intégration au collectif devient le moyen de se changer les idées, mais aussi de sortir des cercles sociaux que la personne avait en commun avec la personne décédée (par renouvellement du cercle amical).

« Je redécouvre aussi les bienfaits d'une vie personnelle un peu plus pleine, ça fait plaisir. Mais ça prend du temps. Il faut laisser du temps. » (M33)

Pour d'autres enquêtés, c'est le *burn out* professionnel ou des difficultés rencontrées dans cet espace social qui conduisent à cette ré-affiliation sociale, le lien social agissant ici comme une forme de thérapie. Ces personnes rentrent particulièrement fragilisées dans le dispositif de mécénat de compétences. Si leur motif d'entrée est avant tout centré sur eux, l'ouverture aux autres pendant la ou les différentes missions constitue un véritable mieux-être social. J-P (M34) nous explique ainsi que ce changement radical de milieu social tient aussi d'un changement d'horizon et donc de sa vision quant à l'avenir. Et c'est aussi parce qu'il s'est « fait » cette place sociale au sein de l'association et des membres qui la constituent qu'il ne souhaite plus en changer pour sa retraite.

¹¹ Serge Paugam propose dans ses travaux une typologie des liens sociaux construite à partir des dimensions de protection et de reconnaissance. Il distingue ainsi le lien de filiation (entre parents et enfants), le lien de participation élective (les relations choisies comme les liens matrimoniaux, les amis), le lien de participation organique (les individus fréquentés dans le cadre professionnel) et enfin le lien de citoyenneté (entre membres de la communauté politique). Ces différents liens peuvent se cumuler mais l'un ou l'autre peut être fragilisé. Parfois leur rupture ou leur altération est cumulative : un même individu peut donc se voir privé de liens de participation élective ou organique au même moment. Notre analyse s'appuie fortement sur cette typologie pour mieux comprendre ce que l'association fait aux liens sociaux.

« Quand j'ai fait la dernière, je n'étais pas forcément très bien dans ma tête. J'avais des soucis de santé, je me faisais beaucoup de soucis, et d'être avec ces petits jeunes qui étaient en plein processus de création, mais pendant deux jours, j'ai tout oublié et j'étais vachement bien avec eux. Donc, ils m'ont apporté une thérapie, d'une certaine façon. Et de façon plus générale, quand vous êtes avec des petits jeunes et que vous avez 60 ans, ils vous apportent de l'enthousiasme de la jeunesse, tout ce qui va avec la jeunesse, que vous êtes en train de perdre, à plein tube, et forcément, ils vous en donnent un petit peu. Et puis moi, je joue au vieux con en donnant des conseils de vieux, mais ils comprennent que les vieux ont une expérience, et que les conseils des vieux, cela vaut peut-être le coup de les écouter. Il y a donc une petite complicité entre générations qui se met en place. » (M19)

« Oui, alors en 8 mois, je ne dis pas que cela a forcément tout "rangé" mon réseau social. Mais oui, je vois de nouveaux gens avec de nouvelles motivations, avec de nouveaux intérêts, avec de nouveaux statuts, que ce soit bénévole ou salarié. Quelques mois avant que je commence, j'ai un copain qui était passé à la maison, le fils de la dame qui était au Secours populaire, et qui m'a dit "cela va te faire du bien". Je lui ai répondu : "Ça me fait déjà du bien alors que je n'y suis pas encore." » (M34)

▪ **Renforcement ou maintien des relations sociales**

Dans notre deuxième type, le récit est centré sur le renforcement ou le maintien des relations sociales. Ce dernier peut être soit le renforcement de sociabilités antérieures, le plus souvent, dans le cas présent, professionnelles, ou le renforcement de sociabilités « adaptées » aux demandes de l'individu. Les logiques toutefois ne correspondent pas exactement à celles qui ont pu être mises en évidence dans les cas des associatifs parisiens (Renault-Tinacci, 2018). Ainsi, on peut parler d'une première logique de *revivification des liens* de participation organique (*ibid.*). L'expérience de mécénat – plus généralement de missions flash ou courtes – va permettre de réaffirmer les liens internes à l'entreprise et de développer une forme d'appartenance collective.

« En fait, cela tisse un lien supplémentaire. Avant, il y avait le match de foot du samedi avec les collègues, ce qui renforçait le collectif. Maintenant, le samedi-dimanche, c'est un peu différent, c'est plus en famille, c'est plus individualisé. Ce mécénat peut recréer ce lien autour de l'entreprise pour resserrer les liens, fédérer et faire passer un message, un petit peu comme on commence également à l'avoir pour les Jeux olympiques en 2024. [...] Cela permet de faire venir des gens, de se trouver assis à côté d'un collègue dont on n'aurait jamais pensé que c'était sa préoccupation, alors qu'on partage les mêmes préoccupations. Donc, lorsque l'on commence à se trouver des atomes crochus. Après, pour travailler sur un sujet professionnel, quand l'on se connaît sur d'autres thèmes, cela facilite les choses. » (M18)

Ensuite, on peut parler d'une deuxième logique – similaire sur bien des aspects à la logique de conservation – et qui serait davantage une logique de *conservation-substitution*. En d'autres termes, il s'agit pour l'enquêté de remplacer les liens de participation organique par des liens de participation élective : l'un venant tout à faire prendre la place de l'autre, dans l'emploi du temps comme dans les relations sociales.

« C'est de pouvoir m'épanouir dans quelque chose que j'aime et de pouvoir finir ma carrière dans quelque chose qui vraiment me tenait à cœur depuis longtemps. Je trouve que c'est une chance phénoménale. Et de pouvoir, une fois ma retraite arrivée, continuer en tant que bénévole puisque je serai déjà dans le monde associatif, je saurai déjà comment cela fonctionne, je serai déjà engagée, et donc de pouvoir continuer et du coup, il n'y a pas de rupture. » (M35)

Les volontaires salariés mettront par ailleurs en évidence la facilité avec laquelle il leur a été possible de tisser des relations au sein de l'association en comparaison avec leur univers professionnel d'origine. Les liens sociaux sont « plus intenses » ou encore « plus en adéquation ».

« Ah, oui, oui. D'ailleurs, ce que je vais dire n'est pas grand-chose, mais au moins deux ou trois fois par an, on s'appelle pour se rencontrer.

Voilà. Il n'y avait plus ce lien d'amitié qui existait auparavant. J'ai retrouvé ce lien, encore plus fort dans l'association. Je ne sais pas si j'arrive bien à vous le dire. » (M47)

« Cela se passe bien. Je pense que c'est assez facile dans le cadre d'une association, parce que les gens sont là de leur plein gré. Il n'y a donc pas de raison d'être aigri ou de venir à reculons, comme on peut le faire au travail, ou d'ailleurs de faire la gueule comme on peut le faire au boulot. Je pense que c'est plus facile de créer des liens, mais c'est vrai que cela a été rapide. J'ai trouvé des gens avec qui je m'entends bien assez vite, avec qui j'ai pas mal d'atomes crochus. » (M50)

Ces effets sont plus proches de la logique d'adaptation. Par son expérience au sein de l'association, l'individu est en capacité de trouver un cercle social plus conforme à ses aspirations, à ses convictions et à ses valeurs. Le cercle est social apparaît comme davantage « électif » à l'individu.

▪ **Diversification des cercles sociaux**

Dans notre troisième type, nos enquêtés ont pu diversifier leurs relations sociales par le biais de leur expérience de mécénat de compétences. Il ne s'agit pas tant du développement d'un capital social chez des personnes qui seraient désaffiliées, mais plutôt d'un enrichissement et d'une découverte sociale. L'association permet en ce sens de sortir de cercles sociaux « trop fermés » repliés sur eux-mêmes. La diversification relève de différents degrés allant d'une simple rencontre ou découverte de nouveaux groupes sociaux (parfois peu différents) à l'interpénétration de groupes et de cercles sociaux distincts. La diversification dans ce dernier cas donne l'occasion d'expérimenter la « mixité sociale ». Si la mixité sociale est une notion floue (Charmes, Bacqué, 2016), elle fait généralement référence à un brassage de classes et de groupes sociaux distincts.

Nous présentons ces niveaux de diversification sociale ci-dessous. Ainsi, chez certains de nos enquêtés, la diversification est fondée sur l'interpénétration de diverses cultures d'entreprise par la rencontre de collaborateurs de différentes structures.

« On se retrouve entre nous, inter-entreprises, c'est-à-dire que l'on va rencontrer des gens qui sont chez Capgemini, à La Poste, au Groupe Banque populaire, etc., ce qui permet aussi une richesse de réseaux, une richesse de contacts humains. » (M27)

« Une chose que j'ai beaucoup appréciée, c'est de pouvoir rencontrer des gens qui ne venaient pas d'entreprise X1. Après avoir vécu en vase clos. Quand vous exercez une profession comme RH, dans un groupe comme [entreprise X1] vous ne voyez plus personne d'autre. Enfin, si, on va voir [filiales ou entreprises X issues du même secteur d'activité], mais on est toujours entre nous. Et là, j'ai rencontré des gens de La Poste... Alors, vous me direz, il y a beaucoup d'entreprises publiques ou ex-publiques telles qu'Orange... Je crois qu'il y a des gens de SNCF à certains endroits, mais je ne les ai pas vus, mais la Banque de France... / Donc ça, ça a été très intéressant. De rencontrer d'autres gens et de pouvoir discuter. La rencontre aussi avec les jeunes collègues de mon bureau a été quelque chose de très fort. Parce que là où j'étais... alors, c'est vrai que j'avais des jeunes, aussi, dans mon équipe, mais je rencontrais surtout des gens de mon âge, de mon parcours, etc. Du coup, je suis toute la journée avec des jeunes femmes, d'abord qui m'apprennent plein de choses, parce que parfois, vraiment, il y a plein de trucs que je ne sais plus. » (M3)

C'est ensuite la reconnaissance de son appartenance à un milieu culturel, ethnique, religieux, voire à une classe d'âge, et du décalage ressenti/présumé avec l'appartenance d'autrui qui fonde cette

impression de diversification sociale. Certains s'étonneront au demeurant de partager autant de « similarités » avec des personnes ayant une autre religion ou appartenant à une autre classe sociale (la bourgeoisie versaillaise par exemple, voir M6).

« Cela m'apporte d'abord du savoir complémentaire que je peux développer, des gens nouveaux que je n'aurais pas rencontrés. C'est aussi une intégration dans le monde ordinaire que je n'avais pas, parce que j'étais dans une grande entreprise, très innovante. Là, à me retrouver dans des associations, je trouve des gens ordinaires, mais ce n'est pas péjoratif. » (M23)

« Mais il y a des échanges extrêmement puissants, parce qu'il n'y a aucun *background*, il n'y a aucun *a priori*, il n'y a aucune représentation qui va nous arrêter dans les échanges. Et ça, je trouve ça remarquable et à ***, on ne m'avait jamais donné l'occasion d'avoir ce genre de choses. [...] alors qu'on n'a pas du tout la même origine, etc. J'ai rencontré des gens très chrétiens, parce qu'ils avaient eu beaucoup de gosses, ils habitaient Versailles, et ils avaient vraiment l'impression de faire une bonne action. Je ne leur ai pas dit ce que je pense, moi, de l'association. Je trouve génial de rencontrer des gens comme cela. J'ai un profond respect pour ces gens-là. [...] j'ai créé un nouveau réseau avec les gens que j'ai découverts dans l'association. [...] ce n'est pas régulier, mais c'est toujours très chaleureux et très agréable. » (M6)

Enfin, une autre distinction est faite entre le groupe des « engagés » dans le monde associatif, généralement liée aux représentations sur le monde associatif (des gens bons et bienveillants) et le groupe des personnes non engagées (généralement issues du monde de l'entreprise).

« Cela m'a apporté vraiment énormément de choses. D'abord de côtoyer des gens très différents, et qui ont des convictions fortes. [...] Il y a ce projet commun qui est partagé, il y a une vision commune, donc tout le monde va dans le même sens. [...] C'est très motivant, se confronter à cela et se dire que l'on peut être très épanoui dans ce que l'on fait. » (M12)

« Quand on côtoie des gens qui nous donnent, ça nous rend beau, cela donne de l'espoir dans l'humanité C'est ça que cela m'a apporté. Quand vous êtes juste dans le milieu professionnel, quand on a un problème, il faut trouver une solution. Mais dans le milieu associatif, les solutions sont autres que techniques. Il y a d'autres choses en plus. Il y a de l'humain en plus. C'est cela que l'on trouve dans le monde associatif, que l'on peut trouver un peu dans le milieu professionnel, mais à l'état natif. Ce n'est pas aussi important. Et dans le milieu professionnel, on ne rencontre pas que des gens qui donnent. On rencontre aussi soit des gens qui prennent, soit qui veulent vous piétiner. Il y a de tout dans le milieu. Alors que dans le milieu associatif, pour employer un mot à la mode, c'est un milieu extrêmement bienveillant, qui est gentil. Mais la vraie gentillesse pas comme on l'entend souvent, un peu fleur bleue, un peu mièvre. Ce sont vraiment des gens foncièrement gentils. On ne peut pas faire ce genre de choses sans avoir un bon fond. En rencontrant ces gens-là, vous êtes assurés d'être avec des gens qui font qui répandent du bien et cela fait du bien. » (M18)

Les amitiés nées de ces rencontres en décalage et l'existence confirmée d'une mixité sociale étonne parfois leurs propres acteurs. Des points communs perçus tels qu'un intérêt pour la littérature philosophique ou encore pour la religion sont ainsi présentés en exemple.

« Mais nous nous voyons toujours, nous sommes en contact, c'est un ami maintenant. Cela a été une vraie rencontre Nous en avons plein. Nous avons refait le monde cinquante fois, tous les deux.

– *Plus précisément, qu'avez-vous en commun ?*

– Des questionnements intellectuels.

– *Comme quoi ?*

– Je ne sais pas. Ce que je sais, c'est que la première fois que nous nous sommes vus, nous étions très émus tous les deux. Je crois que cela a été une vraie rencontre. Une vraie rencontre. D'ailleurs, il avait posté une photo de moi sur Facebook, en disant qu'il avait rencontré une femme incroyablement inspirante. Nous avons tous les deux, cela a été pour tous les deux une vraie rencontre et nous nous

sommes découverts des points communs. Déjà, c'est quelqu'un d'extrêmement cultivé, qui a beaucoup lu. Il y a aussi quelqu'un d'autre, un Syrien que j'ai rencontré, un intellectuel qui vous cite Voltaire et Montesquieu, je ne vous dis pas. En fait, nous avons plus de points communs que de différences au final. J'en reviens toujours à ça. » (M9)

« On s'entend très bien et j'ai beaucoup travaillé avec lui, c'est un type très sympa. On parle beaucoup de religion, moi, je suis chrétien, lui, il est musulman. Nous nous trouvons beaucoup de points communs. Il a une philosophie qui est assez proche de la mienne.

– *"Philosophie", c'est-à-dire ?*

– Très humaniste, très altruiste. Et puis, c'est un homme de conviction religieuse, ce que je suis aussi. Cela suffit donc pour créer des liens.

– *Vous avez des points communs.*

– Et lorsque l'on se retrouve sur ces questions-là, lorsque l'on arrive à en parler, ce qui est le cas de très peu de gens, notamment dans le milieu professionnel, on n'a pas besoin de beaucoup plus pour se comprendre. Les choses viennent très naturellement. » (M19)

Enfin, le maintien des liens tissés au cours de l'expérience apparaît comme un ensemble de ressources susceptibles d'être mobilisées dans une logique instrumentale (« cela pourrait être utile à un moment donné/dans le futur »). Dans ce registre, les liens avec l'association sont perçus comme un potentiel à enrichir ou à une stratégie d'investissement sur le moyen ou le long terme, apparentés plus largement à la détention d'un « capital social ». (Bourdieu, 1980).

▪ **Absence d'effet ou déstabilisation des relations sociales**

L'expérience du mécénat de compétences n'engage pas forcément pour nos enquêtés des effets exclusivement positifs sur les relations sociales. Nous pouvons constater soit l'absence d'effets sur les relations sociales ou encore des effets de déstabilisation des relations sociales. Ainsi, quelques enquêtés souligneront leur choix de ne pas prolonger les liens engendrés au travers de l'association, liens relevant selon eux plutôt du domaine de l'éphémère :

« Je ne pense pas garder le contact [avec les collègues de l'association] une fois que j'aurais quitté Emmaüs Défi. Ce n'est pas mon objectif. » (M25)

Les liens tissés dans l'association apparaissent ici comme des ressources supplémentaires non nécessaires à l'équilibre des relations sociales de l'individu. D'autres soulignent au contraire, leur difficulté à maintenir les liens au sein même de l'association, du fait du fonctionnement même du collectif d'engagement. Ainsi, pour G, il semble délicat de conserver des liens en raison de la difficulté même à en établir. La mission en mécénat basée sur des interventions successives dans les établissements de l'éducation nationale, le roulement des intervenants aussi bien bénévoles que volontaires engendrent une méconnaissance des équipes. En outre, les seuls moments de convivialité dédiés aux rencontres des membres de l'association sont les journées de formation, et non des temps dédiés à la convivialité interne. La seule personne identifiée est ainsi le délégué régional des Hauts-de-France pour l'association :

« Je ne sais pas comment. Je vois Robert deux ou trois fois par an sur les journées de formation. Et tous les ans, il y a aussi une réunion de clôture d'année pour faire un bilan sur l'année écoulée. On ne se connaît pas plus que ça. Après, comment garder des liens, je ne sais pas. » (M31)

Ici, ce n'est pas la volonté de l'individu de répudier les liens associatifs, mais plutôt l'impossibilité effective d'en tisser en interne. C'est bien l'organisation de l'intégration dans l'association qui est ainsi visée. Les effets de déstabilisation des relations sociales peuvent aussi être observés en dehors de l'association. Ainsi, la mise à l'épreuve des liens de proximité dans leur capacité à répondre aux attentes de l'individu peut aboutir à des comparaisons avec les réponses fournies par les nouvelles sociabilités et engendrer à terme des ruptures ou des prises de distance volontaires avec les liens issus de relations sociales antérieures.

« On parle de l'effet "waouh", pour moi c'était ça, me rendre compte que des gens qui étaient proches n'étaient pas à la hauteur. C'est-à-dire que je leur demandais de recevoir quelqu'un, ils ne prenaient pas le temps, et j'ai rencontré quelqu'un par hasard dans une formation, qui dirige un centre de fabrication, une usine, qui m'a trouvé des postes pour deux personnes. Parce que pour lui c'était une valeur importante, il fallait donner la chance, et c'est une personne que je ne connaissais pas avant, c'est intéressant. » (M29)

Les cas de déstabilisation restent cependant rares dans notre recherche. Le tableau ci-dessous constitue la synthèse de cette partie. Reprenant les résultats de travaux sur les associatifs parisiens et les adaptant à l'analyse des effets sociaux de l'expérience en mécénat de compétences, il propose en définitive, un nouvel effet, la déstabilisation, et attribue deux nouvelles logiques à l'effet de diversification : les logiques de revivification ou de conservation-substitution.

TABLEAU 14 EFFETS SOCIAUX DE L'EXPÉRIENCE EN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Inscription	Effet sociaux		Logiques
1-Suite d'événements particuliers (ruptures)	CRÉATION	Intégration	Développement
2-Sociabilités antérieures ou inadéquation sociale	RENFORCEMENT	Revivification Ou Conservation-substitution	Adaptation
3-Vie sociale étouffante, entrisme, fermeture relative des cercles sociaux	DIVERSIFICATION	Altruisme	Enrichissement
4-Faiblesse de l'inscription sociale interne ou remise en cause des liens existants	DESTABILISATION	Interne	Externe

Source : d'après Mathilde Renault Tinacci. 2018.

Nous pouvons ici conclure que l'expérience en mécénat de compétences ne constitue pas tant un renforcement des relations sociales qu'une logique – majeure en fréquence - de *diversification* des relations sociales et ensuite de *création*, de *renforcement* et enfin de *déstabilisation* des relations sociales.

Changer son regard sur les autres par l'expérience

L'engagement associatif multiplie les arènes de socialisation (Martuccelli, 2005) pour l'acteur engagé. Si nous suivons les développements de Bernard Lahire (1998), la pluralité même de ces socialisations entraîne, de fait, plus de réflexivité chez l'acteur engagé. Ces socialisations n'entraînent pas par ailleurs de cloisonnement dispositionnel, au contraire. Les univers s'entrechoquent et permettent des mises à distance réflexives chez les individus. Nous nous sommes intéressées pour ce faire aux transformations des perceptions individuelles sur la société ainsi qu'aux modifications ou transformations des représentations sociales des individus transmises dans la pluralité des « plis » de socialisation. Nos enquêtés ont-ils changé leur regard sur les autres ? La rencontre avec d'autres ou avec les autres a-t-elle produit des transformations dans les systèmes individuels de représentations ? L'expérience en mécénat de compétences a-t-elle permis de sortir d'attitudes et de comportements basés sur des préjugés, amalgames, clichés, susceptibles de donner à l'Autre une caractérisation absente d'une inscription dans le réel ? Le monde associatif qui se veut être un exemple de la lutte contre les préjugés raciaux ou ethniques permet-il – parfois malgré lui – d'avancer dans un tel combat ?

L'étude des stéréotypes ou des préjugés relatifs à une population occupe depuis fort longtemps les chercheurs en sciences humaines et sociales. Il est possible de les définir comme « un ensemble de croyances partagées à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais aussi des comportements propres à un groupe de personnes » (Leyens *et al.*, 1994). Ce qui nous intéresse dans notre cas, n'est pas simplement de présenter le contenu de manière descriptive d'un stéréotype utilisé (Schneider, 2004), mais plutôt le processus de questionnement du bien-fondé de telles productions sociales par les volontaires salariés dans leur confrontation avec la réalité et le terrain associatif. Nous présumons que ces questionnements sont d'autant plus présents que la population ou « le bénéficiaire » présente des caractéristiques non seulement en décalage avec celles qui sont supposées être les siennes mais aussi appartenant dans certains cas plutôt aux groupes sociaux dominants. Reprenant la double catégorie mobilisée pour les stéréotypes de genre par Edwin Poppe et Hub Linssen (1999), nous voyons que les caractéristiques supposées appartenir aux populations de bénéficiaires sont davantage du côté de l'expressivité que de l'instrumentalité. Nous pouvons observer par ailleurs que les transformations des stéréotypes concernent principalement le regard sur les « jeunes de banlieue » ou alors des publics précaires. Parfois, c'est simplement le regard sur les « jeunes » ou la jeunesse qui est renouvelé. Le personnel de l'éducation nationale retrouve de la même manière ses lettres de noblesse et se verra affublée d'une empathie nouvelle. Ces domaines rendent compte naturellement des publics bénéficiaires et des secteurs d'activités des associations dans lesquelles se sont engagés les volontaires salariés.

- **« Mince, c'est fort quand même, parce qu'ils pourraient être plus paumés que ça encore » : des populations « à problèmes » pas si problématiques**

Nous avons cherché, au cours de notre analyse, la présence ou non d'un décalage entre les caractéristiques ainsi que les pratiques prêtées aux populations « bénéficiaires » et la réalité rencontrée par nos enquêtés au cours de leur expérience associative. Nous nous sommes ainsi

basées sur les verbatim, qui font émerger un « avant » et un « après » de leur vision sur les populations ou les publics des associations dans lesquelles ils ont réalisé leur mécénat, comme ci-dessous :

« Mais c'est vrai qu'aujourd'hui, on peut avoir des propos assez durs vis-à-vis de bénéficiaires comme cela. Et même moi, j'ai pu en avoir par le passé ou, en tout cas, imaginer des choses que je vois évidemment différemment quand je suis sur le terrain [associatif]. » (M7)

✓ Conformation aux caractéristiques dominantes et décalage avec les caractéristiques supposées

Certaines caractéristiques supposées relever de caractéristiques propres aux personnes « centrales » (Milbrath, Goel, 1977) de la société vont sensiblement étonner nos enquêtés. Ainsi, les « jeunes » issus de zone prioritaires présentant des conformations plus ou moins en proximité avec les normes ou les caractéristiques dominantes vont contribuer à transformer le regard de nos enquêtés sur le terrain associatif. Cette conformation entraîne par ailleurs des volontés de mentorat de nos enquêtés ainsi que leur sympathie. Dans le premier exemple *infra*, certains jeunes issus de zones d'éducation prioritaire présentent des talents ou un niveau d'apprentissage qui peuvent mériter, selon nos enquêtés, l'accès au monde de l'entreprise. Le tuteur, agissant à la place des parents, pourra transmettre « les codes sociaux » de l'entreprise, nécessaires au développement de sa carrière.

« J'avais peut-être le regard de zones d'éducation prioritaire avec des jeunes qui n'étaient pas forcément au niveau. Je me suis rendu compte que c'est complètement faux, qu'il y a des jeunes qui surperforment dans ces établissements, dans ces collèges, qui sont des vraies pépites et qui, s'ils ne sont pas ouverts aux codes sociaux dans l'entreprise ou s'ils n'ont pas forcément cette ouverture culturelle... Je parle plus de codes sociaux, parce que si je compare avec mes enfants, l'ouverture culturelle, je ne l'ai pas forcément non plus avec eux. [...] ce jeune est très bien accompagné par ses parents, mais que ses parents ne peuvent peut-être pas lui apporter ce qu'on va attendre de lui dans une entreprise demain. Or un tuteur peut lui apporter ce regard du monde de l'entreprise. » (M4)

Le second exemple reprend sensiblement la même idée :

« Parce que d'entendre les gens râler, critiquer ce qui se passe dans les banlieues ou autre, je me suis dit que plutôt que de ne rien faire, je vais essayer d'aller voir ce que je peux faire différemment. Et maintenant, j'ai un regard qui est complètement modifié. [...] C'est complètement contre-stéréotypé par rapport à tout ce que l'on dit sur ces populations-là. On ne s'imagine pas les pépites qu'il y a, et l'impact que l'on peut avoir. » (M12)

« Donc ça, c'est très intéressant. Moi, ce qui me fascine le plus, dedans, c'est certains élèves que je trouve très brillants. Je ne vais pas dire qu'ils sont doués, parce que je n'ai pas d'élément, mais extrêmement brillants et qui font des réponses à un niveau qui n'est pas le niveau attendu en sixième. Et je me reconnais un peu là-dedans. Et très souvent, quand même, les brillants, il y en a beaucoup qui viennent de communautés issues du Maghreb. Il y en a qui sont vraiment très forts, très bons. Cela aide quand même beaucoup à tempérer les idées – on va dire « populistes – que l'on peut avoir. Et j'encouragerais tout le monde à faire ce genre de choses. Tout le monde ne peut pas le faire, parce que s'adresser à un groupe, ce n'est effectivement pas donné à tout le monde, mais quand même, je pense que là, oui, vous avez raison, on tient un levier essentiel de motivation. Ce n'est pas que je me considère comme un citoyen responsable, loin de là, mais au moins, j'ai un recul de ce qui se passe et je suis capable d'analyser les choses, pas complètement, mais un peu mieux. » (M6)

Le troisième exemple concerne davantage des populations en situation d'immigration. Ici c'est le libre arbitre, la capacité à faire soi-même ses choix dans un pays inconnu qui semble aller à l'encontre du schéma présupposé et prêté à ces jeunes gens :

« J'ai aussi été bluffée par le fait qu'ils sont effectivement reconnaissants, ils ont beaucoup de gratitude, mais ils savent ce qu'ils veulent, ils savent qu'ils ne veulent pas. Ça, je me suis dit, Mince, c'est fort quand même, parce qu'ils pourraient être plus paumés que ça encore. Mais parfois, on a aussi besoin de savoir quel est leur désir, ou vraiment leur volonté de ne pas aller là-dedans, etc. » (Mg)

Une surprise similaire est perceptible dans le quatrième exemple. L'enquêté s'étonne que d'autres bénévoles ne comprennent pas pourquoi des personnes dans le besoin choisissent les aliments qu'ils souhaitent ou non manger. Mais son étonnement n'indique pas – et ce même au cours de l'entretien – qu'il comprend que les personnes aient des goûts culinaires bien qu'étant en situation de vulnérabilité. Il se lit davantage dans une perspective où cela ne le concerne pas, puisque c'est l'association elle-même qui est en charge de la distribution. Ainsi, il est difficilement prêté à ces publics en difficultés, la liberté de choix ou d'initiatives.

« Pour essayer d'être concret, il y a certains produits que l'on distribue et qui nous reviennent parce que les gens ne les veulent pas, dans les produits alimentaires, parce que cela ne leur plaît pas. Quand c'est le cas, j'entends parfois, mais pas toujours, des réflexions disant "ils sont gonflés, on leur donne à manger et en plus ils râlent". J'espère que non, peut-être qu'au fil des ans je ferai les mêmes réflexions, mais je n'arrive pas à en vouloir à ces gens. Pour moi, ce sont des gens qui ont besoin qu'on les aide. Après, pour des raisons autres ils n'aiment pas tel truc, c'est peut-être leurs enfants qui n'aiment pas mais ce n'est pas très grave puisque ce n'est pas nous, bénévoles, qui payons la nourriture. Nous ne faisons que la distribuer. » (M50)

L'étonnement rend finalement compte de la difficulté à admettre pour ces populations des capacités instrumentales (Poppe, Linssen, 1999). Leur subordination à l'orientation d'autrui est en ce sens présupposée. Enfin, la dimension d'expressivité, l'attente de gentillesse ou de compréhension à l'égard des « aidants » est aussi présumée. Dès lors, les avis divergents, les râlements sont peu admis par les bénévoles de l'association.

- ✓ À rebours des pratiques présupposées pour les publics bénéficiaires : du changement de regard à la hiérarchisation sociale

Au-delà des caractéristiques censées appartenir aux populations en question, il leur est aussi attribué des pratiques ou des besoins spécifiques.

Dans le premier exemple que nous allons présenter, M. revient sur son interprétation *a priori*, relative au mieux vivre des personnes âgées en institution. Finalement, le regard posé sur la situation ne correspond pas tant à la population du troisième et quatrième âge qu'à la définition personnelle et subjective de ce qu'est le « bien vivre ». L'esthétisme du lieu ou encore la qualité du service apparaissent dans un premier temps comme primordiaux dans l'évaluation de la prise en charge par notre enquêté. Or l'expérience entraîne *de facto* un repositionnement de ce regard : l'important pour les personnes âgées est davantage d'être entourées socialement, d'être en capacité de reconnaître les visages qui s'offrent à elles, plutôt que d'être en mesure de se promener dans un

parc fort joli. Cette posture est liée ici à un manque de connaissance sur la population en question. L'expérience associative lui fait reconnaître les demandes de l'Autre.

« Je trouvais les lieux jolis, il y a des efforts sur les jardins. [...] La maison de retraite dans laquelle ils étaient avait un très joli jardin, mais les personnes accueillies n'ont pas le même regard que quand on est valide. Les efforts sont polarisés sur des choses dont ils n'ont rien à faire.

– *Les jardins par exemple ?*

– Oui. Pour la plupart, ils n'y vont plus.

– *C'est pour faire plaisir aux familles ?*

– C'est une belle image. Et pourtant, on peut imaginer de réinvestir le jardin, parce que s'ils n'y vont plus, c'est tout simplement parce qu'ils sont invalides. [...]

– Oui, mon regard a changé. Je pensais aussi qu'un lieu d'accueil joli, plaisant, lumineux, une restauration de qualité, pouvait suffire. Et en fait, les personnes âgées s'en fichent, elles ne s'en rendent pas compte.

– *C'est de voir toujours les mêmes têtes ?*

– Ce sont vraiment les personnes qui rentrent dans leur chambre, ou l'animateur qu'ils peuvent voir. Dans nos maisons qui sont pour beaucoup des anciennes maisons de congrégations religieuses, ou dans lesquelles il y a encore parfois des communautés de sœurs hébergées, il y a une présence très importante de messes, de chapelles. Certains sont déjà portés par ça, ça suffit à leur bonheur. Oui, l'important, c'est que passent dans leur chambre des gens avec lesquels ils peuvent créer des liens, et cela n'existe pas, parce que les gens sont chronométrés, parce qu'il y a des impératifs énormes de distribution de médicaments, de timing, de manque de personnel, donc c'est difficile. Les directeurs sont dans les priorités budgétaires. » (M33)

Notre deuxième exemple, issu d'un entretien avec une cadre d'une grande entreprise bancaire, concerne l'assimilation religieuse et géographique qui sera combattue par le mentorat effectué au sein de l'association. C'est une vision homogénéisante qui se dégage de cette posture, l'immigré étant défini avant tout par son appartenance religieuse, selon un discours largement répandu dans l'espace médiatique (Koopmans, 1996).

« Je sais que Laurie (le prénom de la bénéficiaire mentionnée a été changé) a, par exemple, elle est Syrienne. Pour nous, les Syriens sont musulmans. Et je crois que j'étais partie avec cela en tête. Même inconsciemment. Donc oui, cela peut nous apprendre aussi que, même avec cette ouverture, nous pouvons avoir des biais inconscients. Et à un moment donné, je lui disais : "Quand même, tu parles couramment anglais, tu parles très bien français, tu parles arabe bien sûr, c'est ta langue, postule dans les banques arabes, dans des boîtes arabes qui sont implantées en France, Qatar Airways, je ne sais pas." Une fois, deux fois, je lui ai dit et puis un jour, elle m'a dit : «Écoute M-H il faut que je te dise : je ne veux pas travailler avec les Arabes." Et en fait, il se trouve que c'est une Syrienne chrétienne. Son père en plus (et c'est là qu'elle s'est lâché) avait été torturé en tant que chrétien par les musulmans, etc. Et elle m'a dit qu'à l'époque, elle faisait une mission auprès de l'UNESCO (maintenant, elle a été embauchée à un autre poste toujours à l'UNESCO), elle était en mission pour une délégation arabe, ils lui en ont fait voir de toutes les couleurs, ils lui posaient le courant sur la table, parce qu'ils savaient, eux, qu'elle n'était pas musulmane. Bref, là, ça m'a... [...]. Pour moi, c'était une évidence. Tu parles arabe, donc, tu peux postuler dans une boîte arabe, puisqu'il y a au moins la langue commune. Mais je ne m'étais pas dit, mais en fait, peut-être que si elle est partie, c'est aussi peut-être lié au monde arabe. Et c'est une femme. Et en plus, elle m'apprend qu'elle est chrétienne. Oui, nous avons des biais. » (Mg)

Notre troisième exemple relativise à la fois un préjugé esthétique (voire racial) ainsi que des pratiques qui seraient communément l'apanage des banlieues (violence, agressions, dégradations). L'enquête indique ainsi avoir modifié son regard sur ses populations bien qu'ayant eu – au préalable, avant l'expérience de mécénat – une attitude d'ouverture allant à l'encontre de toute pensée

« populiste ». Mais si son regard sur l'existence de pratiques qu'il n'a finalement pas rencontrées a pu être modifié, les catégories raciales ou sociologiques mobilisées sont toujours présentes. L'utilisation du terme « France profonde » marque une logique de catégorisation, voire de hiérarchisation sociale, puisque cette France – dépeinte sous les traits d'une France rurale, voire hyper rurale – est une terre de « gens totalement incultes ».

« C'est une chose intéressante, que j'ai découverte en Normandie, dans un collège par exemple comme à Dieppe ou à Fécamp, la misère sociale et la difficulté sociale de zones de réseaux d'éducation prioritaire n'est pas forcément liée à la couleur de la peau des gens et aux ethnies. C'est-à-dire qu'en Normandie, dans la France profonde, il y a des blonds aux yeux bleus dont les parents sont des gens totalement incultes. Et les élèves ne connaissent rien. Donc ça, c'est intéressant à voir, pour relativiser la notion d'analyse géopolitique des banlieues. J'ai aussi appris cela. Donc c'est vrai que cela permet de relativiser un peu certaines représentations qu'ont les gens. Je dois dire à ce propos qu'en pratiquement trois ans d'interventions dans les collèges de banlieue, je n'ai jamais été agressé nulle part. Je n'ai même pas eu une rayure sur ma voiture. Donc quand les gens disent "en banlieue, on a peur", je veux bien, mais allez-y, d'abord, et après, vous verrez. C'est quand même assez intéressant de pouvoir raconter ça, parce que ça, c'est du terrain. [...] Je garde ma forme d'éthique et ma forme de pensée libertaire – même si elle n'est pas codée –, mais quand même, je ne peux pas me permettre de dire : "Les blacks qui ne veulent rien foutre. Les Arabes, qui sont tous des nuls, etc." Non, ce n'est pas possible. J'y vais. Donc même si j'avais pu penser cela avant, ce qu'il était loin d'être le cas, mais quand même, là, là, c'est un garde-fou intéressant. Parce qu'on ne peut pas avoir des idées extrêmement réactionnaires et très violentes, et aller là-dedans. Ce n'est pas possible. » (M6)

Dans quelques rares cas, l'expérience est conforme aux préjugés admis sur les populations rencontrées. Les comportements, les pratiques ou encore les caractéristiques sont similaires en ce sens à ce qui avait été anticipé par l'enquêté :

« Cela m'a intéressée de comprendre aussi comment cela fonctionnait, parce que je n'avais jamais été confrontée à ces jeunes sans diplôme, sans qualification. [...] Nous avons rencontré ces jeunes qui incarnaient un peu ces jeunes désœuvrés et laissés comme ça, à côté de la société et cela a provoqué une prise de conscience. [...] C'est un peu une aventure de se frotter à une autre réalité que celle que nous avons au quotidien. L'engagement, je crois que c'est aussi de se remettre en question, comme nous le faisons en nous demandant si ce que nous faisons répond bien à ce qu'ils veulent. » (M8)

« Peut-être sur les adolescents, et encore... Non... [...] Moi, je les vois toujours pareils, oui. Ils sont chiants. J'ai eu des enfants, aussi. Heureusement, ils sont adultes, maintenant. Mais ils étaient chiants aussi. » (M3)

▪ ***Se confronter à une autre réalité : quand la misère devient visible***

✓ Prise de conscience et volonté d'agir

L'expérience associative entraîne la mise en relation avec des formes multiples de déterminismes et de réalités enchevêtrées qui aboutissent par auto-questionnement à des formes de savoirs spécifiques à chaque individu, bien loin des représentations essentialisées et construites socialement. Nous observons toutefois plusieurs manières de se confronter à une réalité sociale et d'y répondre individuellement. Il est possible de les exposer graduellement : des situations de prises de conscience personnelles simples, à une prise en charge morale et psychologique, jusqu'à un travail sur soi (lutte contre ses propres préjugés), voire sur les autres (lutter contre les préjugés d'autrui et contre les formes de discriminations sociales). Tout d'abord, pour un nombre important de nos enquêtés, la fréquentation de « populations en difficultés » implique de se reconnecter avec

des milieux moins fermés et moins protégés que ceux qu'ils côtoient habituellement. L'expérience associative permet en ce sens de sortir d'un entre-soi qui « coupe » de la réalité, ou de l'absorption d'une vision du monde par les médias.

« C'était passionnant, mais je me coupais un peu de la réalité. Et revenir vers les associations comme cela, vers ce mécénat-là, cela ré-ancré aussi dans la réalité les petits jeunes en difficulté pour l'École[association XI], les petites jeunes qui veulent réussir leur passion et cette dame qui a des difficultés pour lire les étiquettes sur les produits d'entretien. C'est la réalité. C'est ça la réalité. Ce n'est pas uniquement ni le boulot ni le soir sur BFM TV, ni mes enfants pour lesquels ça roule sans problème. » (M18)

Je viens d'un monde lyonnais, de lycée privé, prépa, puis école de commerce qui n'est quand même pas du tout représentatif de la société française. Des expériences comme ça m'aident à me rappeler tous les jours que, le monde, ce n'est pas ça. Je le sais déjà très bien, mais là, je touche tout cela de plus près. En discutant avec Sarah, il y a plein de choses, plein de réalités sociétales aujourd'hui que je comprends beaucoup mieux, à la fois déjà la génération des 20 ans ou des 18-20 ans, réseaux sociaux, Instagram. Cela m'apprend. Je vois très bien comment elle est. [...] Cela me permet d'un peu mieux appréhender la vie, les bonnes choses et aussi les contraintes de la vie en banlieue. Typiquement, c'est vrai que c'est un monde que je ne connais pas bien. Du coup, via les interactions que j'ai avec Sarah, je comprends mieux. [...] C'est là où je me dis qu'au tout début, quand on discutait avec Sarah, sur le monde du post-Bac, elle n'avait aucune idée. Ses parents n'avaient pas fait leurs études en France. » (M22)

Dans l'exemple ci-dessous, l'enquête comprend qu'« être en difficulté » ne tient pas simplement d'un état stabilisé, dont on peut facilement cerner les différents paramètres, mais plutôt d'un phénomène cumulatif, voire causal.

« Car finalement, on s'aperçoit que l'on vit chacun dans notre petit milieu. Forcément, nous avons connaissance de gens qui ont des difficultés, dans nos familles, chez nos amis. Il y a partout des gens qui ont des difficultés financières ou des enfants qui ont des difficultés scolaires. Mais là, nous en voyons beaucoup avec des difficultés encore plus grandes. C'est ce que j'observe, et que surtout, ces difficultés en entraînent d'autres. » (M20)

Pour nos enquêtés, cette reconnexion vient parfois à rebours de pratiques antérieures (passivité à l'égard du paupérisme) et surtout va entraîner une forme de culpabilité sociale face à la misère. Au-delà de la culpabilité sociale c'est aussi une prise de conscience liée à l'impuissance, certes personnelle, mais surtout collective et systémique. Dans le verbatim suivant, l'expérience en mécénat de compétences, si elle a permis la prise de conscience, n'entraîne pas pour autant une « mise en acte » de l'enquête face à la misère mais plutôt un sentiment d'impuissance :

« Puis j'ai quand même eu aussi une connaissance. Je n'avais pas vraiment conscience de la réalité et de la misère. Tu sais on parle de migrants, de gens qui sont dans la misère, mais là tu vois vraiment la misère. [...] Oui, je suis toujours partagée. Je suis très partagée, mais j'ai de l'empathie. Je suis dans l'empathie vis-à-vis d'eux. Avant à la l'entreprise XI, je recevais des gens qui arrivaient comme ça aussi parce qu'il leur fallait absolument un compte bancaire pour recevoir les aides. Et là maintenant, je me dis qu'ils ont besoin d'être aidés aussi, mais je trouve qu'on ne les aide pas beaucoup, non plus. On n'a pas grand-chose à leur offrir, non plus. Je trouve que c'est préoccupant, enfin ça me pèse. » (M41)

Pour J., l'expérience associative est un moyen de lutter contre ses préjugés personnels et de se déshabituer d'une vision et d'une acceptation de la misère dans son quotidien (SDF dans les rues). Au travers de l'association, il ne se rend pas seulement compte que son regard sur les populations en situation de précarité ou de vulnérabilité sociale a changé mais surtout de l'importance de lutter

contre ses propres simplifications de la réalité, de ses propres habitudes prises à l'égard de la misère.

« Oui, peut-être. Du coup, cela permet de se replonger dedans. Peut-être qu'inconsciemment, il y avait cette idée "tiens, Jean-Pierre, tu fais moins gaffe ; en faisant le TPAS économie sociale et solidaire, tu vas peut-être revenir à des valeurs que tu as peut-être un petit peu perdues". Oui, c'est ça aussi. Comme je vous le disais, je voulais être sur le terrain ; être dans un bureau ne m'intéressait pas. Gérer les statistiques de la pauvreté en France ne m'intéressait pas.

– *Qu'est-ce que cela a changé dans votre regard ? Qu'est-ce que vous regardez différemment maintenant ?*

– Tout ce que j'ai vu, je le savais peut-être, mais je ne le voyais pas, à part quelques SDF dans la rue, mais qu'on finit par ne plus voir, parce qu'ils font partie du mobilier urbain.

– *Cela vous les a re-rendu visibles.*

– Oui, voire un peu plus. Tu vois toute une population qui galère bien. Il y a ceux qui disent : "Si je savais, je me mettrais bien au RSA, ils sont heureux." Allez-y les gars, si c'est votre projet de vie. Oui, des fois, quand tu croises les gens, tu essayes de comprendre ce que tu peux comprendre, mais je ne suis pas sûr qu'on comprenne. Qu'est-ce que l'on comprend ? Qu'est-ce que l'on connaît de leur vie ? Il y a une phrase d'Agnès Varda que j'aime bien, qui disait : "On ne connaît pas les autres. Ce n'est pas un aveu d'échec, c'est un aveu de sagesse, car l'important n'est pas de comprendre, mais de partager." ... Il y a aussi des choses qui sont passionnantes. Vous parliez tout à l'heure de formation. On a eu un jour, pendant deux-trois heures... J'ai oublié son nom : il s'agit de la responsable de la lutte contre les discriminations au niveau départemental, qui est venue nous faire un topo sur les discriminations. C'était intéressant. C'est vrai qu'elles sont de tout ordre, et la priorité en matière de discrimination, c'est de lutter contre ses a priori personnels – j'aime beaucoup ce genre de formule.

– *Vous avez réussi, vous, à lutter contre vos a priori personnels ? Vous vous êtes appliqué la méthode ?*

– De toute façon, c'est un combat quotidien, parce que sinon on se laisse rattraper.

– *Par les représentations ?*

– Oui. Donc, c'est permanent, c'est vachement agréable. Et ce n'est jamais gagné. » (M34)

Pour les enquêtés, c'est un nouvel espace d'action à destination des populations en difficultés, largement stigmatisées par ailleurs, qui s'est ouvert *via* leur proximité avec le terrain associatif. Leur volonté « d'agir » s'appuie dès lors sur la remise en question de catégorisations non fondées sur les populations de bénéficiaires (« les assistées » par exemple). S'en prendre à ces catégories c'est finalement proposer d'autres conduites à l'égard de ces populations et surtout un moyen, d'agir contre le rejet et l'exclusion.

« Si dans une conversation, j'entends des propos de café du commerce sur les bénéficiaires de l'association caritative et autres, et que cela rentre en résonance avec des choses que j'ai pu observer, je me sens obligé d'intervenir pour moduler les choses. En fait, je me demande si je ne saoule pas un peu les gens autour de moi avec les associations et avec ce que je fais. Mais j'ai besoin d'en parler. Je restitue énormément ce que je capte à droite et à gauche.

[...] C'est modérer des propos où parfois - à tort ou à raison - on peut penser que les associations encouragent certaines personnes à rester dans l'inactivité ou à vivre aux dépens. J'ai aussi plein de témoignages dans ce sens-là. » (M7)

✓ Des compétences acquises spécifiques aux populations rencontrées

Nous retiendrons comme définition de la compétence celle de Philippe Zarifian (2001), caractérisée par la capacité d'un individu à réagir à un « évènement », dans un contexte donné, permettant ainsi de valider la notion de compétence non seulement dans le cadre de l'enseignement mais aussi

dans l'adéquation à un poste pour un salarié (voir Chapitre III). Dans notre cas, cette définition s'applique aux enquêtés en situation d'interaction qui, par l'expérience, en réaction, s'adaptent à leur environnement social. Les compétences acquises vont être davantage issues des mises en situation. Ainsi, ce ne sont pas tant les mécanismes globaux, par exemple, pouvant expliquer au moins partiellement la précarité des populations rencontrées, qui vont être relevés par nos enquêtés que des anecdotes liées à l'étonnement devant les difficultés d'intégration de certaines personnes :

« Alors oui, là j'ai découvert un sujet que je ne connaissais pas du tout. C'est la problématique des personnes âgées qui sont issues de l'immigration. [...] Je n'avais pas imaginé qu'au bout de 30 ans et vivant dans le pays, on puisse ne pas parler ou au moins se débrouiller dans la langue. J'ai découvert ce monde-là et j'ai essayé de leur apprendre à écrire, ne serait-ce que leur nom ou leur prénom. C'est impossible. Elles n'y arrivent pas. Avec l'une d'entre elles, j'ai passé un quart d'heure à essayer de lui faire faire la lettre "b", elle n'y arrivait pas, il y avait un blocage. C'était au-delà de ses capacités, et je n'imaginai pas cela. » (M35)

Les formations réalisées par les associations pour pallier les problématiques de ces mises en situation sont souvent perçues positivement par les enquêtés :

« La formation, en soi, je trouve cela intéressant parce que cela apprend à expliquer les choses de différentes façons, à mieux s'exprimer, à faire attention à ce que l'on dit. » (M5)

Les connaissances développées sont bien souvent des résultantes des interactions qui permettent de « transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles » (Retour, 2005, p. 192). Dans notre exemple ci-dessous, notre volontaire en mécénat de compétences découvre lors d'un échange avec le réfugié syrien comment fonctionne l'aide sociale en France. Il en va de même pour la personne aidée. Dans ces deux verbatim issus du même entretien l'interaction n'aboutit pas à la création d'un même type de compétence. Dans la premier, il permet le développement d'une ressource cognitive individuelle (pour notre enquêté) et dans le deuxième d'une compétence collective (pour notre enquêté et son tuteur). La compétence collective émerge selon nous d'une situation d'interaction développant une synergie de compétences nouvelles pour chacun des acteurs contributeurs.

« Tu sais, Akim [le prénom du bénéficiaire a été changé], il y a une philosophie de l'aide sociale en France, il y a une histoire de l'aide sociale en France. Et toutes les procédures dont nous héritons aujourd'hui viennent de quelque chose qui est assez ancien en France, c'est vrai. L'État-providence existe quand même depuis un moment en France, ou en tout cas, toutes ces aides, ce n'est pas le cas en Angleterre ou... Donc, en fait, ce sont des choses qui sont anciennes, qui se sont adaptées bon an mal an à des évolutions de société, mais aussi qui font qu'aujourd'hui, nous arrivons à des niveaux de complexité jamais atteints. C'est délirant. Et quand je lui ai dit cela, je n'y avais même jamais songé : en fait, nous avons un héritage. Dans les institutions, dans l'aide sociale. Et là, ça lui a fait tilt. Il a compris qu'il y avait un pourquoi qui lui échappait, mais qui avait un sens en tout cas. Qui avait un sens. [...] Donc moi, j'ai appris beaucoup de choses sur mon propre pays. J'ai appris beaucoup de choses sur par rapport au regard qu'ils portent sur nos pays. Par exemple, "Liberté, égalité, fraternité". Abdelhamid, aussi bien que les Syriens que j'ai rencontrés, etc., ce sont des mots, ils en ont plein la bouche. Plein la bouche. Qu'il y ait cela au fronton des mairies, pour eux, c'est génial. Ils adorent ça. Ils adorent l'époque des Lumières. C'est fou de se rendre compte que l'on peut provoquer cela. J'ai donc beaucoup appris sur ce que l'on renvoyait. Oui, sur mon propre pays. » (M9)

Quelques enquêtés ont toutefois eu l'impression de ne rien apprendre ou de ne rien retirer de leur expérience en mécénat de compétences ou de leurs rencontres avec les publics :

« L'expérience que j'ai du mécénat de compétences est donc sur des périodes très courtes. Par ailleurs, je dirais que quand on arrive à plus de 60 ans, nous avons déjà une vision assez claire du monde qui nous entoure, tel qu'il est, que ce soit du monde professionnel ou du monde extérieur, c'est-à-dire en dehors de la cellule familiale. On ne fait pas d'énormes découvertes comme ça, du jour au lendemain. Je ne le crois pas. On fait des découvertes, plutôt vers l'enrichissement humain, mais on n'apprend rien. » (M19)

3. Effet sur le rapport à la société

Il est classique d'attribuer à l'espace associatif des vertus civiques et politiques : les théories d'inspiration tocquevillienne ou dans la lignée du capital social de Putnam (2000), ou encore les travaux des sciences politiques relatifs à la politisation dans les associations (Mayer, 2003a) montrent que la connaissance et l'intérêt pour la politique (traditionnelle mais aussi conventionnelle) sont – toutes choses égales par ailleurs dans ce dernier cas – , plus largement développées chez les membres d'association. À l'inverse, un autre pan de la littérature affirme le développement d'une évaporation du politique, notamment dans les associations étasuniennes (Eliasoph, 1998). Il nous semble opportun de nous intéresser aux effets civiques et politiques qu'offre le tissu associatif sur les volontaires salariés en mécénat de compétences. Rappelons à ce titre que, si une large partie a déjà fréquenté le monde associatif antérieurement à leur expérience de mécénat dans notre corpus, peu y ont occupé des postes à responsabilités ou eu d'activités militantes (participation à des actions individuelles ou collectives contestataires et répondant à une critique sociale).

Le monde associatif ou la découverte d'un espace d'engagement

La plupart de nos enquêtés mentionnent effectivement une véritable découverte du monde associatif, de ses modes de fonctionnement rencontrés dans l'exercice de leur mission dans l'association. Cette découverte est aussi empiriquement observable chez ceux qui ont fréquenté le monde associatif exclusivement dans des logiques de « consommation » d'activités.

« Déjà, d'une façon bateau, cela m'a fait comprendre un peu mieux comment fonctionnait le monde associatif, à la fois ses travers et ses qualités. » (M1)

« Beaucoup sur le milieu associatif. Je ne savais pas comment ça fonctionnait. Je connaissais la [association X], mais je ne savais pas comment cela fonctionnait ». (M41)

Les relations associatives, la gestion de la gouvernance apparaissent ainsi aux enquêtés de notre corpus plus compliquées qu'ils ne le pensaient. Les logiques de pouvoir, les difficultés de cohabitation relative au désintéressement et à la reconnaissance des rôles bénévoles ou salariés entraînent leur lot de difficultés et de conflits internes.

« Oui. J'ai appris qu'il y a aussi des déçus, y compris chez [associations X], et que la cohabitation entre des salariés, des bénévoles et des gens qui sont là en mécénat de compétences ne va pas forcément de soi. » (M2)

À cela s'ajoute également une prise de conscience sur l'évolution contemporaine du monde associatif. Dans l'exemple ci-dessous sont ainsi pointées les contraintes juridiques qui pèsent sur le

secteur, sa professionnalisation ainsi que les difficultés budgétaires qui sont beaucoup plus accentuées que dans les entreprises à capitaux.

« Ce que j'ai vu, c'est qu'il y a une contrainte quand même plus forte de la réglementation. J'ai déjà vu, avec certains bénévoles du [association X], des gens qui disent : "Si ça continue comme ça, on arrête." Il y a des gens qui ont eu des problèmes avec la justice, donc c'est dans l'aube de l'association X, parce qu'ils ont distribué de la nourriture qui avait dépassé de 1 jour la date limite. Effectivement à l'époque, quand mes parents s'occupaient de ces choses-là, personne n'allait regarder quoi que ce soit. Enfin, il n'y avait pas un contrôle formel sur ce qui était distribué. Les choses se faisaient en confiance, vous voyez. Alors que maintenant, il y a des bénévoles qui sont de plus en plus mécontents de tout ce cadre réglementaire et qui, de plus en plus, freinent finalement l'efficacité. Même si je le comprends, mais voilà. Il y a une professionnalisation qui en rebute certains. Mais ce sont les temps qui sont comme ça. Cela ne me paraît pas malsain, non plus. [...] Il y a beaucoup plus qu'en entreprise le frein de l'aspect budgétaire. » (M38)

Enfin, l'énergie déployée par les bénévoles et militants associatifs ainsi que les fortes capacités de mobilisation collective ont aussi surpris de nombreux enquêtés.

« Les associations se structurent beaucoup aujourd'hui, et quand je vois les gens travailler dans l'association, je me dis qu'ils sont plus dans l'efficacité que nous dans les entreprises. Ils sont redoutables parce qu'ils font les choses avec tellement d'énergie et d'entrain que cela ne leur coûte pas. »

« Là où j'ai changé mon regard, c'est sur le fait que des gens sont prêts à s'impliquer pour des causes. J'en avais conscience, mais là, j'en ai vu. Voilà. C'est principalement cela, au-delà de la problématique en tant que telle sur les requins ou sur l'écologie. C'est le truc qui m'a marqué, enfin, le truc que j'ai retenu. [...] Je me dis, Quand même, ils font ça. Le mec s'est mis à mi-temps, il a donc divisé par deux ses revenus pour pouvoir consacrer du temps à l'association. Et les bénévoles (c'était le président) et autres autour, ils y consacrent vachement de temps. Je me suis dit qu'effectivement, il y avait vraiment des gens qui sont prêts à faire ça pour une cause. J'ai trouvé cela remarquable. » (M21)

L'expérience associative permet toutefois le développement de ressources cognitives importantes qui sont très souvent liées aux domaines de l'activité de l'association comme nous l'avons montré dans le chapitre 3. Les ressources acquises sont bien souvent liées à la découverte des fonctionnements institutionnels comme cela peut l'être pour l'éducation nationale.

Une politisation accrue ?

Nous avons tenté par ailleurs de cerner la politisation engendrée (ou non) par l'expérience associative de mécénat de compétences. Afin de cerner cette dimension, nous proposons de nous appuyer sur cinq indicateurs (Renault-Tinacci, 2018) :

- 1- la désignation d'un ennemi commun à combattre. Celui-ci peut être de nature législative, sécuritaire, systémique ou institutionnelle (« *identity frame* » [Gamson, 1992]) ;
- 2- la prise de position à l'égard d'un fait social et politique n'impliquant pas de fait, ou forcément, l'implication dans un conflit (Rancière, 1990) ;
- 3- l'évocation d'un principe supérieur non superposable à l'évocation de l'intérêt général. Nous empruntons ici le concept de « montée en généralité » (Boltanski, Thévenot, 1991) ;

4- la foi dans sa propre capacité à agir sur le cours des choses ou des événements, qu'elle soit de nature individuelle ou collective. Elle se distingue ici de la notion d'*empowerment* (Rappaport, 1987) en ce que son objet n'est pas le développement ou le renforcement du pouvoir d'un individu, mais la croyance dans le fait qu'il peut améliorer sa condition ;

5- la recherche de moyens qui permettent à l'individu d'agir en respectant sa volonté de faire évoluer une situation donnée qui gêne ou indigné l'acteur. Cette recherche de moyens peut être associée à une transformation des pratiques (ou des styles de vie), des tentatives de mobilisation individuelle ou collective ou encore à l'entrée dans de nouveaux collectifs ou espaces d'engagement.

Ces indicateurs sont de préférence cumulatifs. Leur superposition exhaustive indique le niveau le plus élevé de politisation. Les impacts sur les styles de vie ont été peu observés parmi les enquêtés de notre corpus. On note dans le meilleur des cas des sensibilisations à tel ou tel domaine (plus généralement l'écologie ou encore au monde associatif dans sa globalité). Ces sensibilisations peuvent trouver dans la vie quotidienne des espaces de réflexivité. La question de la mobilité professionnelle et de son impact écologique a ainsi été relevée tout comme la transformation des pratiques de dons (amélioration de la qualité des dons ou encore financement régulier, par exemple).

« Avez-vous constaté des effets sur votre façon de vivre ?

– Pas trop. Peut-être à me poser des questions dans ma vie professionnelle, Tiens tu vas deux jours en Grèce, car tu ne pourras pas l'éviter » (M1)

« Je viens au boulot tous les jours en vélo. Avant, je prenais la voiture. Ne serait-ce qu'en termes de qualité de vie, rien que ça, je gagne deux heures de transport par jour. » (M16)

« Quand je donne au Secours populaire, je fais attention à ce que je donne. Quand mon père est mort il y a quelques années, j'ai mis toutes ses fringues dans un sac et j'ai amené ce sac à la benne à linge pour les associations.

– La benne qui est dans les rues, c'est cela ?

– Oui, voilà. Maintenant, ce serait... Quand on voit ce qu'on reçoit, les trois quarts avaient peut-être une tache de gras. Or on ne distribue pas ça. Donc, dans la vie de tous les jours, si je donne à une association, je vais faire beaucoup plus attention. Je vois même quelquefois : l'autre fois, je voulais jeter des baskets, le talon était quand même usé. On me dit : "Tu es au [association X] donne-les au [association X]." Mais j'ai dit : "Tu ne donnes pas des baskets avec des talons usés." OK, c'est d'occasion, mais il faut quand même que la semelle soit correcte.

– Est-ce que vous donnez plus souvent à des associations ?

– Oui, peut-être un petit peu plus. Et un petit peu plus aux gens dans la rue aussi. » (M34)

« Du coup, j'ai fait une adoption à distance, un don mensuel à l'association » (M39)

Les tentatives de mobilisations interindividuelles (parmi les proches) à destination du monde associatif sont toutefois particulièrement observables parmi les enquêtés et concernent plus de la moitié de notre corpus. La moitié des enquêtés parlent librement de leur expérience de mécénat dans l'espoir que leurs interlocuteurs s'y engagent à leur tour.

Cette volonté de mobilisation peut prendre différentes formes et viser des cibles diverses. Les tentatives de mobilisation sont tout d'abord très souvent tournées vers les collègues d'entreprise. On constate une tendance de nos volontaires à choisir des collègues plutôt réceptifs aux questions d'engagement et de vie associative plutôt que d'essayer de convaincre les plus éloignés de cet univers. Enfin, la tentation est souvent de recruter en interne (dans l'entreprise, parmi les collègues) pour se trouver un remplaçant et ne pas laisser le poste « vide » dans l'association. La mobilisation est donc ciblée et le recrutement effectué par cooptation. Il est dans ce cas davantage question de connexion des cadres (« *frame bridging* »), voire d'amplification des cadres (« *frame amplification* »), en d'autres termes, nos enquêtés se tournent davantage vers des personnes susceptibles de partager leur point de vue ou leurs représentations sur l'engagement associatif que vers des personnes plus éloignées et pour lesquelles le travail de recrutement serait plus long et exigeant (Snow *et al.*, 1986).

Parfois, la mobilisation n'oriente pas forcément vers le mécénat mais plutôt vers le bénévolat. Enfin, pour d'autres, l'engagement dans une association appartenant davantage « aux choix personnels et privés », les tentatives de sollicitation ne peuvent être réalisées que dans les cercles sociaux de proximité exclusivement :

« Oui j'en ai parlé à des amis pour qu'ils s'impliquent. Il y en a un qui est bientôt à la retraite et qui a beaucoup travaillé dans les RH. Et je me dis qu'il pourrait avoir beaucoup d'apport [...] Donc j'en parle autour de moi. » (M9)

« J'en ai parlé à mon réseau pas tellement professionnel mais personnel, oui à mes amis. » (M10)

Quelques enquêtés seulement ont poussé leur réseau social de proximité à s'impliquer dans leur association en bénévolat :

« Mais j'ai déjà demandé à des gens dans mon environnement personnel de les aider, mais sur le temps personnel. » (M29)

Ces micro-mobilisations vont être appuyées sur des arguments ne ciblant pas particulièrement d'ennemi à combattre, ou ne déployant pas la portée systémique de l'engagement en association, mais davantage sur la nécessité d'une réparation sociale (contribuer à un monde qui va mal par sa « petite contribution »), aider le monde associatif (un secteur intéressant, porteurs de valeurs et dans lequel des gens de convictions s'investissent), voire sur la nécessité de soutien de l'association dans laquelle on s'est engagée (dans une démarche plutôt affective).

« Là, c'est plus ma sensibilité personnelle avec l'information. [...] Quand je vois des gens qui se plaignent, j'ai envie de leur dire : "Il y a tellement à faire, prenez-vous par la main et faites quelque chose de concret et vous allez changer les choses." Mais c'est assez nouveau cela, c'est en étant dans l'association que je découvre cela. Avant je ne l'avais pas forcément fait comme cela. » (M12)

Certains hésitent davantage quant à la mobilisation de leurs connaissances et de leurs proches dans le monde associatif. Les difficultés relatives aux populations fréquentées au sein des associations, la vision de la misère sociale rebutent certains enquêtés à solliciter des proches.

« Travailler dans une association c'est difficile » (M17)

Par ailleurs les contraintes temporelles, la nécessité d'un engagement au-delà des horaires dans le secteur associatif peuvent rebuter certains professionnels :

« Je mets en garde par rapport à ma première expérience. Je dis aux gens : "Soyez très clairs sur vos contraintes, les contraintes que vous ne souhaitez pas voir remises en cause. Puis après, une fois que c'est clair, soyez prêts à tout parce que le monde associatif est changeant." » (M38)

Pour certains, c'est leur conception même de ce que doit être l'engagement associatif qui est bloquant. L'engagement doit provenir d'une volonté individuelle intrinsèque et non d'un enrôlement par autrui.

« Je peux donc en parler, mais je ne vais pas pousser les gens à faire du bénévolat [...] je pense que cela doit venir de nous, sinon nous n'allez pas tenir sur la longueur » (M28)

Enfin, pour d'autres, l'expérience de mécénat doit rester secrète soit parce qu'elle relève exclusivement du domaine privé soit qu'elle peut apparaître comme honteuse dans certains milieux professionnels :

« [...] J'en ai beaucoup parlé notamment à des gens à l'international, et aux gens avec qui je suis resté en contact, étrangers, parce que ça m'intéressait de voir s'ils avaient une vision différente par rapport à ça, ou s'ils avaient des expériences différentes. J'en ai beaucoup parlé avec les gens à l'étranger. Les gens dans l'entreprise, je n'en ai pas trop parlé, parce que je ne suis pas sûr d'une part que ça les intéresse. J'ai l'impression que ça leur donnerait une connotation un peu différente dans mon boulot. Je ne sais pas si ça ne leur donnerait pas une image tronquée ou déviée de ce que je peux faire dans mon boulot, si ça ne dévierait pas par rapport à mon boulot. J'ai l'impression que c'est plus du monde du privé, et j'en parle avec les gens avec qui je suis, plus qu'avec les gens avec qui je travaille. J'ai l'impression que ce n'est pas du monde du travail, et qu'aujourd'hui, je le fais parce que ça me fait vraiment plaisir, et que j'arrive à le faire dans l'entreprise. Mais je ne suis pas sûr que mes collègues aient une vision... en tout cas, si je l'aborde un tout petit peu, je ne sens pas d'intérêt particulier. » (M32)

De manière générale, nos enquêtés incitent peu leurs proches ou collègues au bénévolat. Lorsqu'ils souhaitent le faire, cela est empêché dans la pratique, car ils craignent d'être invasifs ou intrusifs.

« Mon grand regret en fait, c'est de ne pas avoir pu être prosélyte pour l'association, avec d'autres personnes proches de moi, qui à mon sens, auraient mérité de pouvoir intervenir » (M6)

« Je vais parler d'[l'association X] je l'ai fait connaître dans mon réseau, mais je n'ai pas incité des gens à y aller par contre. » (M27)

« Plus ou moins, même plutôt moins que plus, parce que ce n'est pas à moi de dire à un père de famille de 52 ans ce qu'il doit faire de ses dimanches après-midi [...] Il est assez grand et je n'ai pas de conseils à donner à des adultes qui sont déjà matures. Mais simplement, le fait que je sois épanoui dans ce que je vis au quotidien doit, j'espère, leur montrer l'exemple ou les faire réfléchir »

Dans ce dernier exemple, on peut retrouver la figure de l'individu modèle (Renault-Tinacci, 2018) dans laquelle l'individu se constitue en « acteur-exemple ». Il pousse ses proches à s'identifier utilisant pour cela l'exemplarité ses actes. Il ne cherche pas pour autant à développer un discours d'incitation en ce sens, même dans ses réseaux sociaux de proximité. L'analyse de notre corpus montre que peu d'enquêtés ont été amplement politisés par leur expérience en mécénat de compétences. Si l'on revient sur les indicateurs présentés au début de cette partie, on s'aperçoit que seules les dimensions de recherche de moyens d'action, voire, dans une moindre mesure, de foi dans sa capacité à agir ont été développées. Seule l'une de nos enquêtés âgée de 44 ans,

diplômée de Sup de co, constitue un exemple de politisation complète au travers d'une expérience longue de mécénat de compétences (4 ans). On peut en outre ajouter qu'elle a eu en amont plusieurs expériences de bénévolat associatif tournées vers l'action sociale et qu'au sortir de ses études, elle s'est engagée en premier lieu dans une carrière dans la responsabilité sociale des entreprises. Elle entre ensuite à la poste à la gestion des risques. La tournure que prend l'entreprise va très vite la pousser à entamer une mission longue de mécénat : « Je suis rentrée dans ce groupe l'entreprise XI, qui à l'époque était un service public, un établissement public, qui est devenu un Société anonyme (SA). Puis je suis rentrée à la Banque l'entreprise XI et j'ai vu la gouvernance changer, j'ai vu les valeurs de service public s'effacer. Moi, j'étais rentrée pour ça. » (M50).

Perception de la mission sur ce que le collaborateur apporte à l'association

Le sentiment de contribution au bon développement du monde associatif peut prendre différents visages selon les mécènes et les sensibilités individuelles. Tout d'abord certains enquêtés pensent leur aide ou leur contribution au monde associatif comme relevant d'une dimension relationnelle ou interindividuelle. Il ne s'agit pas tant d'aider une personne morale ou un collectif d'engagement ayant un objet ou une problématique commune que des personnes physiques avec lesquelles est engagée une relation affective ou empathique.

« Je pense que pour Sandrine, la charge de travail a été beaucoup moins intense. C'est clairement une bonne communicante, et elle a pris plaisir à échanger et à nous expliquer toutes les ficelles de son métier. Cela l'a soulagée physiquement. J'imagine qu'en partageant cela avec des personnes totalement hors du contexte, elle se sent d'autant plus valorisée. Elle apporte une sorte de valeur ajoutée dans la vie des gens, et elle nous présente des activités qui sont complètement atypiques et que nous n'avons pas l'occasion de connaître tous les jours. Je l'ai sentie très fière de la mission qu'elle portait. » (M24)

« Je n'en sais rien. Je sais que mes jeunes collègues m'apprécient beaucoup. Et ça m'amuse d'ailleurs. Elles me demandent conseil tout le temps. [...] Je défends beaucoup mes collègues. [...] Lorsqu'il y a quelque chose qui ne va pas, elles ne vont parfois pas oser le dire. Mais je ne vais pas parler pour elles, mais je m'exprime sans détour. » (M3)

Pour d'autres, à l'inverse, l'aide est avant tout apportée à la structure et vécue comme une force de travail supplémentaire. Deux perceptions s'affrontent dans ce cadre, la première relative à la participation minimale d'un volontaire en mécénat dans la structure que l'on pourrait appeler aussi « participation du colibri » :

« Je ne sais pas combien ils en ont, mais ils en ont sans doute énormément. Je suis juste une personne qui leur permet de faire en sorte que leur programme marche, mais une parmi tant d'autres. Ma contribution à l'échelle de l'asso est relativement faible. » (M22)

« Après, non, je n'ai pas eu de retour de leur part, car ils avaient totalement autre chose à gérer dans la journée, mais cela s'est senti que le coup de main était bienvenu. » (M24)

Pour rester modeste, je n'ai pas le sentiment que ce que je fais n'est pas génial. Je pense que n'importe quel bénévole ferait aussi bien. Déjà, ce sont des gens qui font tourner l'association XI sans moi, depuis longtemps. » (M38)

Pour d'autres, l'impact sur la structure est beaucoup plus important au regard des compétences spécifiques apportées ou simplement du développement de la capacité de l'association à traiter certains problèmes. Le surplus dans la force de travail est donc soit quantitatif (plus de bras) ou qualitatif (plus de compétences spécialisées).

« Je suis, ici, le plus âgé de la structure. Le directeur a 42 ans et tous les encadrants ont entre 25 ans et 35 ans. J'apporte donc un équilibre en matière d'âge et d'expérience. Par ailleurs, j'apporte une force de travail gratuite. » (M25)

« J'ai repris un projet qui avait été mis de côté par manque de ressources. J'ai apporté un peu de méthodologie puisque j'ai un peu d'expérience. Je suis là dans un domaine de compétences qui m'est familier. Je maîtrise les méthodes d'approche pour pouvoir explorer le sujet. Ils en sont très contents. » (M26)

« À voir. Cela a pris beaucoup de temps, mais si je n'avais pas été là, c'est que cela n'aurait pas été fait. » (M1)

« Comme on est plus nombreux, on en collecte beaucoup plus [...] Deuxième point : si les deux mécénats de compétences n'étaient pas là, les choses ne seraient simplement pas faites. Donc on ne pourrait pas mener les campagnes que l'on mène. » (M14)

Parmi les compétences principales que les enquêtés déclarent apporter aux bénéficiaires on relève l'apport d'un réseau ou d'un capital social nécessaire à leur émancipation ou intégration professionnelle, et parfois des compétences techniques.

« Nous apportons une structuration, l'apprentissage des codes parce que ce n'est pas toujours simple de comprendre les codes en France, et nous apportons aussi un réseau professionnel. » (M29)

« Pour des jeunes qui cherchent un stage, j'ai donné à l'équipe mon réseau pour qu'ils les envoient. » (M4)

« Ce que je leur apporte ? C'est de m'occuper des problèmes techniques. Il y a un problème technique, ils me demandent. [...] J'ai donc dit que c'est moi qui allais gérer avec l'informaticien et j'ai proposé de gérer. » (M17)

Ce qui nous semble toutefois le plus intéressant dans nos observations empiriques est à mettre en relation avec les représentations de nos enquêtés sur le monde associatif traitées au cours du chapitre V. La plupart de nos enquêtés pensent avoir plutôt un rôle de consultant ou de coaching auprès de l'association visant à incorporer des règles et des pratiques d'entreprises au sein du monde associatif. Tout d'abord, c'est la découverte d'un autre milieu professionnel, et la prise de distance avec l'association en question qui permet à nos volontaires de « prendre de la hauteur » vis-à-vis de l'association, soit une posture plus distanciée que celle des membres effectifs.

« Ce qu'on peut apporter c'est une vision un peu différente de certaines choses, des compétences d'outils, etc. » (M38)

« Ce que ma mission a apporté à l'association, je pense que c'est un regard différent, avec un mode de fonctionnement différent. Je suis beaucoup dans l'observation, l'écoute et la prise de recul. Ce qu'eux n'ont pas le temps de faire au quotidien [...] Et comme j'étais un peu en dehors du réacteur – puisque je ne fais pas partie de l'association – il y a comme une sorte de distance qui fait que vous avez quand même une sorte de prise de hauteur » (M12)

« Donc ce côté un peu "discipline et rigueur". » (M18)

Ce regard par le « haut » est nécessaire au développement de l'association et à sa rationalisation. Mais il peut très vite prendre des allures de préconisation à l'égard de l'association et d'importation d'une culture d'entreprise souvent étrangère à l'association en question.

« C'est-à-dire que quand je leur ai demandé "quel est votre coût du risque ?", ils m'ont ouvert des yeux en me disant : "Qu'est-ce que vous voulez dire par là ?" J'ai dit : "Vous perdez combien sur les garanties que vous donnez ?" Ils ne le suivent pas forcément très bien. Peut-être que je vais essayer de regarder ça. » (M40)

« Il s'agissait de recentraliser un peu le pouvoir dans une association qui était très éparpillée. Et l'outil servait à cela. Je jouais un peu aussi un rôle d'audit et de conseil politique sur la conduite du changement. » (M7)

Il nous est difficile ici de ne pas pointer les risques liés à l'utilisation de méthodes propres au marché, notamment dans les structures associatives de petite ou moyenne taille et encore faiblement institutionnalisées. Ces effets et cette porosité doivent être pris en compte par les associations elles-mêmes lors de l'intégration des volontaires salariés en mécénat de compétences mais aussi dans les négociations avec l'entreprise.

4. Effets de l'expérience de mécénat sur le parcours de vie

Mesurer la portée d'un engagement demande à cerner l'ensemble du parcours de l'individu, et dans toutes les dimensions de sa vie sociale. Nous avons choisi pour notre recherche de nous concentrer sur les effets de l'engagement sur les carrières professionnelles et les carrières d'engagement.

Effet de l'engagement sur les carrières professionnelles

L'engagement en mécénat de compétences ouvre parfois sur la prise de conscience d'un besoin personnel de réorientation de la carrière. La découverte de domaines autres, ou encore d'une activité sociale ayant du sens aux yeux des individus va engendrer soit des envies nouvelles, soit des pratiques effectives de réorientations professionnelles. Dans ce dernier cas, l'association offre la possibilité de se préparer pour un nouvel avenir :

« Je suis aujourd'hui une formation de coach sur du développement personnel, pour s'intégrer aussi professionnellement, mais je voudrais le faire auprès soit de femmes en difficulté, soit de jeunes, par exemple, de zones d'éducation prioritaire. Je voudrais vraiment continuer cet engagement de coaching auprès de populations qui en ont vraiment besoin. / Plutôt personnel, mais il va être parallèle aussi, parce que je vais continuer chez l'association XI. » (M4)

« À bien y réfléchir, je me sentirais à l'aise dans ce genre de poste, à moi-même inciter les gens à y participer, à être en rapport avec les associations, etc. Si je devais me reconverter au sein de la société, c'est ce genre de poste que je souhaiterais avoir. » (M24)

« Je suis en train de réfléchir et il se trouve que j'ai une amie d'école de commerce qui est en train de monter son activité de coaching. Lundi j'ai mon premier rendez-vous de coaching pour projet professionnel. J'envisage de me tourner plutôt vers le secteur, je ne sais pas si ce sera associatif, mais j'ai besoin d'utilité sociale et j'ai besoin d'une dimension intellectuelle » (M49)

C'est aussi finalement le moyen de se tester lorsque la carrière professionnelle dans le monde associatif a été rendue impossible comme dans le cas de S. Son travail actuel, opposé dans les valeurs à ses convictions, ne lui convient et elle cherche en ce sens une porte de sortie.

« En revanche, aujourd'hui je fais un travail qui sert à rationaliser, au sens économique, les entreprises, qui permet à mes patrons de s'en mettre plein les poches, qui permet aux patrons des entreprises pour lesquelles je travaille, de s'en mettre plein les poches, pour au final dépenser l'argent du contribuable à faire des transformations qui ne marchent pas, puisqu'elles sont décidées là-haut et qu'on ne demande pas l'avis d'en bas. Enfin, on marche sur la tête. » (M5)

Elle hésite entre deux possibilités partir travailler dans des ONG ou dans une entreprise autre de l'économie sociale ou solidaire, ou bien rester dans son entreprise actuelle à la condition que cette dernière soit en mesure de lui offrir un poste ou une partie de son poste en RSE. Des volontés qui restent parfois déçues quand le chemin vers une reconversion professionnelle semble trop délicat ou difficile. Cette frustration peut constituer un frein au retour à l'emploi classique dans l'entreprise, sauf si la possibilité d'équilibre au travers d'une implication bénévole est envisagée :

« Professionnelle, non, mais la suite de ma vie tout court, oui. Pas professionnelle. Je pense que je n'arriverai pas à dévier ma vie professionnelle pour prendre en compte un petit peu tout ça, et aujourd'hui, il ne reste pas suffisamment de temps pour relancer quelque chose dans la vie professionnelle. » (M32)

Ces volontés de réorientation touchent à l'évidence davantage les enquêtés en milieu de carrière que les plus âgés. Car pour ces derniers l'enjeu est autre. Nous l'avons vu dans l'analyse des motifs d'entrée dans le dispositif du mécénat de compétences, la transition vers la retraite est l'une des fonctions aisément attribuée au mécénat en association. Et pour de nombreux enquêtés en fin de carrière, le mécénat de compétences remplit effectivement un rôle de transition vers la retraite, ouvrant sur leur « boulot de retraité ». Ainsi, la plupart de nos enquêtés continuent de mobiliser une isotopie ayant trait au monde professionnel.

« -Moi, ce que je sais, c'est que j'ai trouvé mon boulot de retraitée.
- C'est quoi « le boulot de retraitée » ?
- C'est que quand je serai à la retraite, je ferai cela à plein temps. » (M9)

« C'est sûr qu'au début, les trois premiers mois, la vie change tellement par rapport à la pression et le stress qu'on a en entreprise, mais je dirais c'est tellement, je dirais, réducteur par rapport à tout ce qu'une association ou ce que notre action peut nous apporter. Donc, il y a une sorte de résignation et donc je crois que ces personnes-là étaient résignées. Elles disaient : "Bon, je travaille à 50 % de mon temps, ce n'est pas exactement ce que je voulais faire, mais bon ma foi, après la retraite, c'est ensuite." Mais moi, ce que je voulais, c'est vraiment l'objectif pour moi, ce n'est qu'une étape pour l'après. Je me suis dit si par chance ce que je fais m'intéresse, je continuerai après. J'aurai trouvé mon projet de vie après, de vie postprofessionnelle à côté de ma vie privée. » (M45)

« À la retraite, je pense que cette fois-ci je basculerai dans le monde du bénévolat en disant que je peux travailler dans le monde associatif. Peut-être, que je reviendrai justement vers les associations que j'ai vues. » (M13)

« Mais au-delà, je pense que je resterai bénévole chez [association X] et je continuerai peut-être à travailler dans cette association. [...] De toute façon, j'aurais fait de l'associatif à la retraite. Et après, le mécénat, j'aimerais bien continuer. Je n'aime pas ne pas avoir d'activité à la retraite. » (M42)

Au-delà de son maintien dans un réseau social associatif déjà bien connu, et dans lequel l'enquêté a déjà fait sa place, c'est la similarité de l'activité sociale avec le travail qui fonde son intérêt et la nécessité de poursuivre une « carrière professionnelle » en bénévolat. C'est bien l'existence d'espaces et de temps partagés, mais aussi de contraintes et de règles liées à la vie sociale, leur structuration et leur formalisation, qui permet à ces futurs jeunes retraités de se rassurer quant à leur avenir. L'association est en ce sens capable d'assurer un rôle social, de fournir une activité sociale susceptible de combler « le vide » professionnel ouvert par la retraite et de permettre aussi le maintien, voire le développement, de compétences nouvelles. Les incidences sur la carrière professionnelle ne sont pas forcément liées au parcours à proprement parler mais parfois à l'acquisition de compétences utiles, selon nos enquêtés, à leur carrière professionnelle. Nos enquêtés vont ainsi souligner plus facilement les compétences relationnelles acquises – ou encore le capital humain – au travers de leur expérience de mécénat que toute autre forme de compétences. Dans sa thèse sur la place des activités associatives dans les candidatures des jeunes diplômés (2017), Claire Margaria note que 95 % des recruteurs interrogés lors de l'enquête quantitative trouvent que « cela vaut le coup de former un candidat qui a moins d'expérience mais saura bien s'intégrer à l'équipe » (*ibid.*, p. 131). Elle affirme enfin que « la compétence technique serait presque moins importante que cet aspect d'intégration, car elle peut être corrigée par la formation postérieure au recrutement » (*ibid.*, p. 131).

« Je suis beaucoup plus dans l'empathie vis-à-vis des gens. Je suis moins catégorique, je serai plus à l'écoute et moins tranchée dans ma façon de penser » (M41)

« Oui. Moi je suis un peu basée sur le psychologique donc ça permet de connaître les gens, de voir la réaction des gens, d'apprendre des choses sur la société, en fait, moi ça m'a appris ça. Cela m'a appris aussi à être patiente – ce n'est pas toujours gagné – et qu'au bout du compte, on y arrive, mais il faut être patient. Si, cela m'a appris des choses quand même. C'est intéressant. » (M36)

« Il n'y a pas de relation hiérarchique, parce que même avec un petit décalage d'âge, elle ne me doit rien, je ne lui dois rien. C'est juste une relation de confiance. J'ai donc vraiment appris à construire cette relation de confiance, aussi à plus m'imposer, parce que quand je n'étais pas contente, il fallait quand même le dire, et d'une manière adaptée. » (M39)

Peu de compétences strictement techniques ou managériales seront par exemple mises en évidence, alors que l'ensemble des savoir-être seront fortement perçus dans les effets de l'expérience en association.

Le monde associatif semble, dans ces discours, tout à fait indiqué pour développer les savoir-être pourtant utiles au bien-être collectif au travail, alors que l'entreprise développerait davantage des compétences relationnelles fondées sur l'autorité et l'injonction. Cette différence perçue entre deux mondes qui seraient opposés se lie aussi dans l'apprentissage de deux cultures distinctes :

« J'ai à la fois la culture privée et à la fois la culture associative. Je pense que je peux revendiquer les deux cultures. Quelque part, le mécénat de compétences vous êtes bilingue à la fin, vous parlez le secteur privé et vous parlez le secteur associatif. » (M49)

L'expérience en mécénat peut permettre finalement de parler deux langues, comme s'il s'agissait de sphères complètement imperméables l'une à l'autre. L'une pourrait aussi servir à modeler l'autre :

Je vais vraiment essayer de retourner au groupe [entreprise XI], parce que j'aimerais pousser la logique jusqu'au bout. [...] J'ai envie de leur prouver soit que c'est possible, soit que ce n'est pas possible, mais que si ce n'est pas possible, il faut qu'ils changent leurs méthodes, qu'ils changent leur approche. Si c'est possible, je le devrai tellement à moi-même que de toute façon, il faut qu'ils changent leur approche. » (M49)

Poursuite de parcours militants : quelles suites ou quelles projections ?

Il n'est pas chose aisée d'isoler les effets de l'expérience en mécénat de compétences sur les parcours individuels d'engagement. C'est encore plus compliqué sur notre terrain, exploratoire et non longitudinal, qui explore des trajectoires longues multipliant les expériences et les degrés de socialisation, peuvent chacune expliquer, au moins partiellement, le devenir d'une carrière militante, tout du moins d'une carrière associative. Aussi, face à la complexité des trajectoires décrites par nos enquêtés, nous avons simplement cherché à comprendre de quelle manière leur expérience associative présente, avait pu, ou non, les pousser vers de nouvelles expériences d'engagement. Usuellement, l'engagement associatif peut aboutir d'une part à un engagement politique (au sens partisan), ou d'autre part à un repli strict vers un engagement associatif, entendu comme un substitut au monde politique traditionnel (Hamidi, 2010).

Près des deux tiers des enquêtés de notre corpus souhaitent s'engager par la suite dans une association en tant que bénévoles ou s'interrogent sur cette possibilité. Plus de la moitié sont certains ou se sont déjà impliqués comme bénévoles dans l'association de leur mécénat ou dans une autre association de leur choix.

« J'aimerais bien me rendre utile dans le domaine de la plongée sous-marine, puisque c'est mon activité fétiche. Sachant que toute la difficulté, c'est le problème du temps. Et qu'aujourd'hui, je ne me sens pas en capacité de donner pleinement de moi-même si je n'arrive pas à me libérer plus de temps.

– *Donc, la plongée sous-marine, ce serait d'un point de vue sportif ?*

Du point de vue de l'organisation. De prendre des responsabilités dans une association, dans un club. Donc, là, on n'est pas dans le solidaire, on est dans autre chose. Mais il y a l'envie d'être utile. Je suis dans une résidence pavillonnaire avec une grosse activité au niveau du syndic et de la copropriété. Là aussi, j'aimerais pouvoir prendre du temps. Mais malheureusement, j'habite dans l'Essonne et je travaille à la Défense. J'ai un boulot qui est plutôt prenant. Donc, il ne reste pas beaucoup de temps. » (M7)

« J'aimerais rester dans le champ de l'éducation. J'ai toujours cette idée en tête de mixer l'éducation et le cinéma. Donc, j'aimerais bien trouver une association de nature artistique qui fait connaître à la fois l'histoire du cinéma et les moyens de faire du cinéma. » (M18)

Peu d'enquêtés optent cependant pour un poste à responsabilité dans une association.

« Certainement, certainement, sauf si mes forces physiques et intellectuelles m'abandonnent. Mais si je suis en forme, oui, bien sûr. Il n'est pas question que je ne fasse pas quelque chose pour les autres après. C'est par nature et par construction. La période de trois ans avec [association XI] se passe bien, si l'association se porte bien, si l'on a toujours de très bonnes relations entre nous, il n'y aura pas de raison que j'arrête de donner de mon temps à l'association XI. On verra donc le moment utile, mais cela pourra être aussi d'autres types d'associations, pour d'autres causes. Je pourrai morceler mon temps

différemment. Je ne sais pas encore, mais j'ai la ferme intention de poursuivre ce bénévolat associatif après le mécénat de compétences.

– *Serait-ce une envie de votre part d'aller plus loin dans l'orientation de l'association ?*

– Pas forcément. Non. Ce que je souhaite, c'est de me rendre utile pour des causes qui vont être à mes yeux... que l'on s'intéresse à elles. Maintenant, diriger et piloter une association n'est pas dans mes objectifs personnels. » (M19)

C., cadre dirigeante de 56 ans, diplômé d'un doctorat de pharmacologie est ainsi l'une des seules à avoir pris effectivement des responsabilités importantes dans l'association au cours de son mécénat.

« En fait, je ne fais pas la gestion, tout ce qui est financier c'est le directeur financier, moi c'est vraiment l'assemblée générale, les réunions de bureau. En fait, ça ne change pas beaucoup de ce que je faisais avant, sauf que j'ai un statut, c'est valorisant. Je fais un peu d'administratif mais pas beaucoup, tout ce qui est gestion d'envoi d'invitations d'AG, mais surtout, mais cela avait commencé avant, je m'implique plus dans les décisions opérationnelles. Mais parce que je veux bien, parce que l'on vient me chercher, ce n'est pas obligatoirement lié au poste de secrétaire. » (M29)

Nos enquêtés restent toutefois particulièrement indécis quant à la forme ou au domaine de l'engagement qu'ils pourraient choisir. Leur expérience en mécénat leur permet toutefois de mieux savoir ce vers quoi ils souhaitent aller ou au contraire ne pas aller.

« Pas encore, parce que je n'ai pas encore trouvé dans quel domaine. C'est une question que je me pose. Et surtout dans quel domaine je peux être le plus utile. J'avoue que l'association Led by Her, là où on aide des femmes victimes de violences, m'attire pas mal. Je pense que je vais finir par proposer mon aide en tant que bénévole. Sachant qu'après, il faut aussi que je sois attentif à ne pas créer de sujet de confusion entre mon activité professionnelle et... » (M7)

« Si j'y retournais, ce ne serait pas pour faire la même chose. Quitte à faire encore quelque chose en association, pourquoi ne pas changer, justement pour découvrir encore autre chose ? Ce serait plutôt cela. Peut-être que demain ce serait dans une autre association, pas forcément [association X], pour une autre expérience. » (M46)

Toutefois, contrairement à l'expérience en mécénat de compétences fortement encadrée par l'entreprise, les volontaires insistent, lors des entretiens, sur leur volonté de choisir eux-mêmes les cadres et les conditions de leur engagement en association. Le domaine de l'association, correspondant aux causes pour lesquelles ils souhaitent s'engager mais aussi les caractéristiques principales du collectif d'engagement (taille de l'association, vie collective interne par exemple) apparaissent comme des critères particulièrement importants.

« Je serai à la retraite et après, je ferai du bénévolat, mais comme je veux. J'irai sûrement faire de l'accompagnement des personnes en train de mourir. » (M17)

« Je ferai après du bénévolat dans des micro-associations qui me tentent. Ce n'est pas grave. Ils sauront toujours quoi me faire faire, je ne sais pas si je resterai sur ce territoire, mais le bénévolat sera possible après. Pour rester sur les personnes âgées, je fais du yoga depuis longtemps. [...] Sinon, j'aime beaucoup le principe des petites cantines, des escalas solidaires, animer un lieu. » (M33)

L'engagement doit aussi pouvoir être cadré dans les contraintes qu'il implique pour les futurs bénévoles. En effet, l'association doit pouvoir permettre aux futurs retraités d'équilibrer leur vie professionnelle avec l'engagement associatif. S. était ainsi en mécénat, et vient d'être grand-mère pour la seconde fois. Elle cherche maintenant une activité associative suffisamment cadrée pour

qu'elle puisse consacrer du temps à ses deux petites filles, à sa maison sans que son engagement ne déborde davantage.

« Je veux que ce soit surtout cadré, que ce soit par exemple un jour par semaine.

– *Quelque chose de régulier et d'acté. Tu aurais l'envie de te réinvestir, même si c'est une journée par semaine, à la [association X] ?*

– Oui, peut-être. Mais pas sur la formation, parce que c'est trop prenant. Après, j'aurais besoin de faire autre chose. Il faut que je trouve quelque chose qui corresponde à ce que je veux.

– *De quoi as-tu envie, du coup ?*

– J'ai pensé à quelque chose. Ils ont mis en place un lieu parents-bébés. Il y a plein d'activités au niveau de la [association X]. Ça pourrait être aussi animatrice, peut-être, dans une formation.

– *Dans une unité locale, du coup ?*

– Oui, je dépendrais d'une unité locale. Mais ça peut être animatrice au sein de la DT, d'abord faire des formations par exemple [association X] Bienvenue, c'est la première formation quand tu arrives, tout le monde doit passer par là. Ou alors pour le lieu parents-bébés, je sais qu'ils ont besoin des permanences. Par exemple, le jeudi matin, faire une permanence là-bas. Ce sont des mamans qui n'ont pas de moyens, qui viennent passer ici un bon moment, donner un bain à leurs enfants, chercher des couches, etc.

[..]

– Parce que déjà, c'est local. Je connais les gens et j'aime bien m'investir comme ça dans quelque chose. Tu as une permanence tous les jeudis ou quelque chose comme ça, c'est bien. Ou alors, j'irais peut-être à la salle Avel Vor. Il y a des bénévoles pour les entrées, pour placer les gens, etc. J'irais peut-être là, aussi. [..] Oui. Si je m'engage, je prendrais quelque chose de bien délimité. » (M41)

« Je vais leur dire : « Je vais reprendre, mais d'une manière plus ponctuelle, sur des périodes plus courtes », parce que j'ai envie de faire des choses aussi. Puis, mon fiston est en Guyane. Je veux donc aller le voir aussi de temps en temps. Je veux être libre. » (M23)

L'engagement futur de nos volontaires se caractérise davantage par une distanciation (Ion, 1997) et le caractère ponctuel de ses formes, ce qui signifie pour les structures associatives une précarité de l'engagement et des ressources bénévoles, bien connue cependant des associations de solidarité (Brodiez, 2007). L'engagement local reste le lieu d'investissement privilégié par nos volontaires, surtout en dehors de la région parisienne. Les associations les plus importantes attirent aussi fortement en raison de leurs cadres d'action relativement formalisés et de leur niveau de professionnalisation, caractéristiques qui rassurent les enquêtés de notre corpus. Lesquels optent en sus plutôt pour des rôles de bénévoles « de la base » que des rôles de « porteurs » et de militants à responsabilités.

Parmi les « poursuiveurs » de carrières associatives sans socialisation antérieure à l'implication associative, nous pouvons isoler deux profils distincts. Les premiers sont des professionnels en milieu de carrière, qui souhaitent continuer à s'engager dans le monde associatif. Toutefois ils optent pour une itération de l'expérience de mécénat de compétences plutôt que pour une expérience de bénévolat associatif.

« Après, tout peut me parler. Si je suis convaincu de la pertinence de l'approche. L'écologie était un truc qui pouvait me sensibiliser, le sport est un truc qui me plaît. Après, il peut y avoir d'autres trucs où je

serais... Je ne peux pas vous le dire précisément. Je suis plutôt ouvert à tous, tant que cela fait avancer les choses et que je me sens un minimum connecté au sujet. Cela peut être tout et n'importe quoi.

– *Mais principalement, l'écologie et le sport seraient deux sujets qui vous intéresseraient ?*

– Oui. Après, on mélange les trucs. Par exemple, il y a un truc qui était « l'insertion par le sport ». C'était d'une pierre deux coups. Je ne sais plus quelle était l'idée de l'association, mais c'était un petit peu ça le thème : réinsérer les gens qui sont un petit peu en marge de la société, mais à travers le sport ou les associations sportives, ce genre de truc pour être. En contrepartie, je m'attendais à m'enrichir pour rencontrer de nouvelles personnes, comme je le disais, exploiter un peu plus toutes les compétences que je peux avoir et essayer d'aider quelqu'un à avancer. Et j'ai trouvé le résultat positif puisque je suis prêt à recommencer. » (M21)

« Si je continue de le faire, ce sera avec l'entreprise parce qu'encore une fois, je sais que ça va être des choses bien. » (M39)

Les seconds, étant en fin de carrière, sont plutôt tentés pour une expérience de bénévolat facilitée par leur intégration préalable dans l'association où ils ont réalisé leur expérience de mécénat de compétences.

« C'est vrai que je ne peux pas dire "je mets des choses en route et après je m'en vais". Je vais voir, il faut voir comment je me sens, mais je pense que de toute manière, je suis partie dans cette optique d'être dans une association à ma retraite. Donc l'association est déjà trouvée. Après, savoir ce que je ferai, je ne sais pas. Je pense que je resterai, oui. » (M36)

« Pour l'instant, je vois plutôt une continuité par rapport à ce que je fais aujourd'hui, mais peut-être moins intensément. Car lorsque mon épouse sera à la retraite, nous aurons envie d'en profiter, de partir en voyage plus souvent, de prendre des périodes de break beaucoup plus longues. Donc, je pense que je continuerai à intervenir. Je suis en train de regarder les thèmes autour de la mission Locale. Le décrochage scolaire m'intéresse vraiment et je pense que je garderai une petite activité de parrainage. » (M20)

Parmi les poursuivants de carrières associatives avec socialisation antérieure à l'implication associative, il est possible d'observer des trajectoires mono-associatives. En d'autres termes, des enquêtés qui réitèrent leur engagement au sein du monde associatif, voire de la même association, qu'ils soient bénévoles, volontaires salariés en mécénat de compétences, ou encore « poursuivants » bénévoles. Cette fidélité non seulement à un parcours d'engagement, mais surtout à une structure associative montre l'importance de leur ancrage. C'est aussi le marqueur de la capacité de ces associations ou plus largement du monde associatif à répondre aux besoins individuels de ces individus engagés.

Le maintien dans une même association est lié à différentes dimensions que nos observations empiriques ont pu révéler. Dans notre premier exemple, c'est la résonance biographique et donc le projet associatif à proprement parler qui fonde l'utilité de l'engagement pour notre enquêtée :

« Mais c'est vrai que le monde associatif, les jeunes et les enfants, cela fait vraiment partie de ma vie, parce que personnellement, j'ai eu des cas qui m'ont rendue sensible pour m'occuper de jeunes. Lorsque je suis venue sur Paris, je voulais aussi trouver une association, mais une association qui me ressemble et me convienne. J'ai fait plusieurs associations auxquelles j'ai participé, et notamment l'association des enfants malades à Necker, parce que cela fait partie aussi de ma vie personnelle ; je suis donc restée à l'association cinq ans. Et après, d'un point de vue personnel, j'ai eu un décès et j'ai arrêté parce que je ne pouvais plus. [...] Il s'est trouvé qu'il y a eu une présentation ici et qui tombait au moment où je cherchais une autre association. C'est pareil, je veux rester dans cette association, mais combien de temps et jusqu'où ? Je ne sais pas. Je pense que ce sera jusqu'au moment où je me sentirai

capable d'apporter quelque chose. [...] Je ne vais pas changer de filleule comme certains peuvent changer tous les ans ou tous les deux ans, pour moi c'est un engagement, le jour où je sentirai que je ne peux plus j'arrêterai. Mais sûrement que je chercherai autre chose qui correspond souvent à un moment de ma vie. » (M28)

Ici la résonance biographique se trouve dans l'intérêt et la sensibilité pour les enfants. Notre enquêté n'a d'un côté jamais pu avoir d'enfants et a par ailleurs rencontré un décès dans son cercle proche. Sa sensibilité va donc avant tout vers les associations ayant un projet à destination de ces populations. L'association comble donc une souffrance sociale, voire une identité blessée.

Dans notre deuxième exemple, J. 61 ans (M38) a décidé de poursuivre une expérience déjà débutée de soutien scolaire par une expérience en mécénat de compétences qu'il souhaite enfin prolonger en bénévolat, une fois à la retraite.

« J'y étais déjà, indépendamment de la carrière ou du choix TPS ou pas. C'est peut-être pour ça que ça s'est fait de façon aussi naturelle et facile. Ça a plus été une opportunité pour faire les choses de façon différente, mais ce n'est pas une rupture. Typiquement, je continue de faire du soutien scolaire même si je n'ai plus de responsabilité nationale dans cette association au titre de mon TPS. » (M38)

La reconnaissance et les sociabilités constituent chez lui les principaux moteurs de son engagement et de sa poursuite en bénévolat :

« Et il me dit "Par ailleurs, ce que tu fais et les retours que j'en ai, continue comme ça. Les gens t'apprécient beaucoup." Voilà, objectif atteint pour moi. [...] Je suis tout à fait satisfait du cadre, du fonctionnement avec les gens, de l'ambiance. » (M38).

Mais l'attente à l'égard des possibilités de sociabilités dans une association a plusieurs revers. En effet, comme nous avons pu le constater dans une dizaine d'association de l'enquête, notamment les plus petites (ou les filiales locales comportant peu de membres), l'organisation se fait principalement autour d'une personne centrale dans la gouvernance et l'orientation générale de l'association. Ces leaders charismatiques sont bien souvent aussi importants pour la continuité et la fidélisation des bénévoles dans la structure. Lorsque ces derniers ne sont plus en capacité de fournir de la reconnaissance identitaire ou sociale, de faire avancer « le sens » politique (au sens large) de l'association cela entraîne des risques de défection. C'est le cas de G. (M31), cadre, 49 ans, qui se sent de moins en moins « tenu » par son engagement :

« Moi, je vais arrêter cette année, je pense, du moins pendant un an pour faire une pause, parce qu'on tourne un peu en rond. Au début, on est motivé, on est sûr que ça va marcher, mais à un moment donné, il faut que cela serve à quelque chose. Si un ou deux gamins ont le déclic, pourquoi pas ? Mais au bout de trois ou quatre ans, je commence un peu à m'essouffler. Ça va être compliqué. » (M31).

Sa faible intégration aux sociabilités de l'association, la faible présence du délégué régional entraînent aussi sa démotivation. À l'inverse, ces leaders charismatiques peuvent aussi servir d'exemple ou de modèle.

« Ça me donne envie de faire pareil, de monter une association utile, je ne sais pas comment dire. Ça me donne envie de faire pareil. » (M44)

Enfin, en dernier lieu, nous avons pu observer dans notre corpus qu'aucun enquêté ne mentionne d'éventuel renforcement de pratiques politiques traditionnelles, voire non conventionnelles, au

travers de leur expérience de mécénat de compétences ou d'une éventuelle entrée dans un militantisme politique (parti, mouvement social). Nombreux sont ceux qui réaffirment une franche séparation entre ce qui relève d'une pratique associative (citoyenneté sociale) et l'engagement politique partisan (citoyenneté politique).

Conclusion du chapitre

Nous avons choisi pour mieux analyser les effets de l'expérience associative en mécénat de compétences, de mettre en exergue quatre grands types d'effets : les effets sur le rapport à soi, sur le rapport aux autres, sur le rapport à la société et enfin sur les parcours de vie.

L'expérience en mécénat – effectuée sur le long terme – a permis de rééquilibrer la vie personnelle des enquêtés de notre corpus. Cet espace – en dehors de la sphère professionnelle – a été vécu pour la possibilité de se reconnecter à soi, de se donner du temps à la fois pour prendre du recul sur son existence et pour avoir le moyen de « se trouver » socialement.

Parmi les quatre effets sur les relations sociales relevés – création ; renforcement ; diversification et déstabilisation – la prédominance dans la fréquence des discours interrogés de manière compréhensive est celle de l'effet de diversification des relations sociales dans le cas d'une mission longue, et de renforcement dans le cas d'une mission de courte durée. L'expérience en mécénat permet par ailleurs de changer son regard sur les autres par la proximité avec des publics différents et engendre un travail de l'individu sur les catégories socialement construites. Ainsi, nos enquêtés ont pu percevoir des décalages entre les caractéristiques supposées appartenir aux populations rencontrées et leur rencontre effective avec ces derniers, entraînant à la fois des modifications voire des substitutions de préjugés, des transformations des pratiques ou encore de formes de relativisme concernant des prénotions. Il est intéressant de constater que les transformations sur le rapport aux autres sont plus importantes pour les missions longues, et ce même lorsque l'individu est faiblement intégré à la vie de l'association.

Le mécénat de compétences a permis à de nombreux volontaires non seulement de découvrir le monde associatif comme un espace d'engagement potentiel, mais aussi de mieux cerner ce à quoi pouvait correspondre « le militantisme associatif », davantage sacrificiel. Toutefois, l'expérience n'a pas entraîné de modifications dans l'intérêt porté à la politique traditionnelle, ni de politisation particulière chez nos volontaires. De la même façon, l'expérience associative n'a pas entraîné de modifications de pratiques particulières liées à leur style de vie. Seules des prises de consciences minimales ou des sensibilisations à des causes (rencontrées via l'association) sont à relever.

C'est sans doute sur les parcours de vie que les effets ont été les plus nombreux, et ce indépendamment du type de missions effectuées en mécénat de compétences. Des volontés de réorientation professionnelle ont ainsi été observées entraînant parfois d'importants sentiments de frustration dans les cas de milieux de carrière. Il faut toutefois nuancer ce point, car il s'agit tout autant d'un motif à l'entrée en mécénat de compétences que d'un effet, et plus particulièrement

pour les missions longues : l'expérience ne vient généralement pas confirmer ni renforcer un nouveau choix de vie professionnelle. Concernant plus spécifiquement le parcours d'engagement, nous pouvons noter que les réengagements souhaités ou effectifs sous une forme bénévole dans le monde associatif sont très nombreux. Toutefois, ces formes de réengagement s'apparentent plus généralement à du bénévolat « à la carte » et n'aboutissent que très rarement à des prises de responsabilités dans l'association par la suite. Lorsqu'il est possible d'observer des prises de responsabilités à la suite de la mission de mécénat de compétences (entrée au conseil d'administration), ces dernières sont surtout motivées par la volonté à la fois de l'organisation à but non lucratif et du salarié de maintenir le lien entreprise/association. Enfin, aucun réengagement syndical ou politique n'a pu être constaté au cours de la recherche.

Chapitre VII. Perception des salariés volontaires sur les cadres institutionnels et l'évolution du mécénat de compétences

Au cours des années 1980 et 1990, le discours éthique s'est diffusé en Europe comme une prise de conscience des entrepreneurs de leur responsabilité face aux « risques éthiques » liés aux activités de leurs entreprises, notamment dans les domaines financier, social et environnemental (Salmon, 2009). Au cours du xx^e siècle, le mécénat s'est institutionnalisé et s'est particulièrement répandu dans les entreprises françaises jusqu'à devenir une norme dans les grandes entreprises (Gautier, 2015).

Le mécénat de compétences, forme plus récente du mécénat, implique un engagement à la fois institutionnel et personnel des salariés, ce qui soulève des questions sur la perception et l'adhésion de ces derniers au discours éthique entrepreneurial. À ce titre, Gatignon-Turnau (2005) interroge la perception des salariés sur les programmes de bénévolat en entreprise et cherche à comprendre les raisons pour lesquelles les salariés acceptent de s'engager bénévolement au nom de l'entreprise. La réception des discours éthiques par les salariés a été au cœur de l'enquête réalisée en 2004-2006 par Anne Salmon : « Une éthique immanente à la sphère économique et instrumentalisée à des fins de management peut-elle susciter l'adhésion des salariés ? » (Salmon, 2009, p. 56). L'écart entre le discours et les pratiques de travail, la suspicion à l'égard de la direction de l'entreprise, entre autres facteurs, expliquent la vision des salariés interviewées qui « doutent des potentialités de la démarche de l'entreprise à motiver l'action » (Salmon, 2009, p. 57.)

Les résultats de l'étude d'Anne-Laure Gatignon-Turnau (2005) suggèrent que l'engagement des salariés ne sous-entend pas une adhésion au discours de l'entreprise, comme cherche à le comprendre Salmon (2009), en raison d'une segmentation entre les rôles de bénévole et de professionnel. À travers l'analyse du corpus nous examinerons la perception par les salariés de la mise en place du dispositif par l'entreprise. Comment les salariés perçoivent-ils sa mise en place et son encadrement ? La voient-ils comme une politique de RSE ou de GRH ? Comment utilisent-ils ce dispositif ?

Du côté des associations, le mécénat de compétences peut être mobilisé en vue de diversifier leur modèle économique (Gontier *et al.*, 2014) permettant d'orienter des ressources privées dans un contexte de baisse régulière des subventions publiques (Prouteau, Tchernonog, 2019). Il s'inscrit également dans un contexte de professionnalisation du secteur associatif (Cottin-Marx, 2019).

De caractère davantage descriptif, le dernier chapitre de ce rapport donne place, dans sa première partie, à la perception des volontaires sur l'usage du mécénat de compétences par les entreprises et les associations. La place qu'ils occupent à l'intersection de ces deux cadres institutionnels leur permettent de formuler des orientations en vue de développer et d'améliorer le cadre du mécénat, ce que nous présentons dans la seconde partie.

1. La vision des volontaires sur le dispositif de mécénat de compétences

Connaissance du cadre légal et de la mise en place du dispositif par l'entreprise

En général, les salariés savent que les entreprises bénéficient d'allègements fiscaux mais ils ne connaissent pas le cadre juridique et légal du mécénat de compétences :

« Ils s'y retrouvent aussi fiscalement, puisqu'ils vont avoir des défiscalisations. Je ne sais pas comment cela fonctionne, mais ils ont certains avantages. » (M51)

Motivés par leurs besoins personnels, certains ont cherché à connaître la mise en place du dispositif en ce qui les concerne (« je n'ai pas retenu parce qu'elles [les règles qui encadrent le dispositif] ne m'intéressaient pas », M10) et très peu ont connaissance des différents types de missions proposés par leur entreprise : « Figurez-vous que j'ai appris que le format court existait depuis plusieurs années, alors que je ne le savais pas. » (M02).

Les salariés ont eu connaissance du dispositif, notamment à travers leurs entreprises. Ainsi, ils ne connaissent que les types de missions proposés par leurs employeurs, si bien que la manière dont l'entreprise déploie le dispositif est déterminante sur leur vision du mécénat de compétences. Dans les entreprises proposant les missions longues seulement en fin de carrière, les salariés ne connaissent pas la mise en place du dispositif en milieu de carrière. Quelques salariés voient au sein de l'entreprise le développement du dispositif en différents moments de la carrière professionnelle et ont une perception plus élargie du mécénat de compétences. Parmi les enquêtés, il y en a ceux qui sont ou ont été chargés de l'animation du mécénat de compétences, et qui ont donc une connaissance plus fine de l'ensemble du dispositif.

Au cours de leur mission, les salariés ont croisé d'autres professionnels en mécénat, ce qui leur sert à découvrir d'autres formes de mise en place du dispositif et à comparer les pratiques de leur employeur avec ce qui se fait ailleurs. Certaines entreprises ont ainsi été évoquées comme des références en termes de mécénat de compétences, telles que Orange, La Poste, SNCF, Total et Novartis.

« Le meilleur exemple que j'ai c'est chez Novartis, qui est un labo pharmaceutique, en fin de carrière ils ont mis à la disposition de l'un de leurs dirigeants pendant deux ans des moyens pour faire un superbe projet en Afrique en mécénat de compétences. » (M29)

« Les grandes sociétés comme les nôtres pourraient très bien détacher du personnel. D'ailleurs, je crois que c'est ce qu'ils font à la SNCF, ils détachent du personnel en mécénat de compétences pendant leur carrière et ça ne change rien à leur carrière. » (M53)

« Je suis assez bluffée par Total, même si ce n'est pas une entreprise que j'adore, mais leur fondation de mécénat est extraordinaire ; certaines grosses entreprises ont vraiment fait un vrai effort. » (M29)

La méconnaissance du dispositif par les salariés de l'entreprise est un constat fait par des nombreux enquêtés. Cette méconnaissance au sein de l'entreprise serait due à la manière dont le dispositif est présenté (« Comment l'entreprise le présente ? Cela ne m'a pas été présenté réellement » M16). Plusieurs enquêtés affirment que l'information est vague et incomplète. Par ailleurs, la principale critique des salariés repose sur la communication interne à propos du mécénat (« Il n'y a pas de communication du tout là-dessus. » M31). Pour certains, ce manque d'information suggère que l'entreprise n'a pas pour objectif la diffusion du dispositif à l'ensemble des salariés :

« Je pense que s'il n'y a pas eu une campagne de communication plus agressive, c'est aussi parce qu'ils ne voulaient pas. » (M02).

« L'entreprise ne cherche pas à développer cela. » (M46)

Cette méconnaissance peut entraver l'accès au dispositif. Certains professionnels ont évoqué, par exemple, la méconnaissance des conseillères RH chargées de leur suivi.

« Je n'en avais jamais entendu parler. Quand je m'en suis approchée, même la conseillère RH n'en avait jamais entendu parler, il n'y avait aucun cas dans son environnement, et on continue de me solliciter régulièrement, parce que finalement, je suis le seul exemple depuis 2013 ou 2014 sur la région, ce qui est un peu triste. » (M33)

« Quand je suis allée voir mon RH, j'en savais plus que lui sur le mécénat de compétences. » (M41)

Quoique minoritaires, d'autres salariés identifient différentes stratégies de communication à propos du mécénat de compétences au sein de l'entreprise et ne voient pas la communication interne à propos du mécénat comme un frein.

« Il y a un dispositif de publication des offres des associations auprès des salariés de l'Entreprise. C'est bien fait. On a en ligne un ensemble de propositions de missions et après on se débrouille soi-même. » (M43)

« Nous avons une grosse communication interne avec des messages une fois par semaine, par exemple sur différents thèmes. Deux ou trois fois par an, il y aura un message sur la Fondation, sur ce que nous pouvons y faire. Il y a également des messages et des cérémonies sur des remises de trophées à la Fondation, sur des choses qu'elle a faites. Il y a donc des petites cérémonies dans le hall d'accueil de l'entreprise et les salariés peuvent également connaître l'entreprise de cette façon-là. Après, il y a aussi le bouche-à-oreille qui ne fonctionne pas mal. Nous avons également des réunions mensuelles au sein de la direction des ressources humaines et, mensuellement, une personne met en avant un thème de travail et de temps en temps, la Fondation vient expliquer ce qu'elle fait. Il y a donc différents canaux et je pense que la Fondation est relativement bien connue des salariés. [...] Nous avons invité les salariés à le faire. Il y a eu une campagne d'affichage, soit vous étiez dans une association et vous vouliez vous rapprocher de la Fondation pour obtenir une aide de l'entreprise en tant qu'associatif, soit vous étiez salarié et vous vouliez travailler dans une association. Les deux volets étaient présentés. » (M18)

Dans l'entreprise d'A., un salarié engagé joue le rôle de référent, contribuant à la diffusion des partenariats et des missions. Il s'agit davantage d'une démarche personnelle que d'une stratégie de communication de l'entreprise.

« C'est plutôt Tristan [le prénom a été changé], qui avait fondé le partenariat avec eux, qui est un membre de l'entreprise, mais pas un membre de la Fondation, qui va, en début d'année, envoyer un mail à dix ou vingt contacts dans la société en disant : "Il y a cette asso qui est top. Je peux vous la présenter. Ils cherchent de nouveaux parrains. Est-ce que vous voulez participer à ce projet ?" C'est comme cela que ça se passe. » (M22)

La perception du cadre donné par l'entreprise

En ce qui concerne la perception des salariés sur la mise en place du dispositif par l'entreprise, quatre idées ressortent des entretiens.

La première idée est que les salariés perçoivent le mécénat de compétences comme une action qui est mise en place et gérée par l'entreprise elle-même ou par la fondation d'entreprise. Rarement les salariés ont identifié un partenaire ou un prestataire de la mise en rapport entreprise/association.

Deuxièmement, le corpus nous permet d'appréhender que, selon la vision des salariés, la mise en place du dispositif par l'entreprise est très récente et encore embryonnaire, compte tenu du nombre de salariés concernés.

« À l'heure actuelle, il n'y a que quinze mécénats de compétences à l'échelle nationale, donc c'est vraiment un tout début. » M52

« C'était vraiment les prémices [...]. Il n'y avait pas du tout de politique de mécénat de compétences, donc il n'y avait pas de convention-type. » M03

Troisièmement, nous pouvons constater que, pour les enquêtés, la mise en place du mécénat de compétences semble être une décision descendante portée par la direction-présidence de l'entreprise et moins diffusée au niveau hiérarchique intermédiaire (« nous n'avons pas un vrai engagement du top management » M29), ce qui constitue, dans la perception des salariés, un frein à son développement.

« C'est extrêmement porté au niveau de la direction, qui veut vraiment promouvoir le mécénat et qui en fait vraiment un atout auprès des salariés. Cela est moins porté par les directions intermédiaires qui n'ont déjà pas mal de mal à recruter (car beaucoup de services sont en sous-effectif) et où elles ont du mal à libérer des personnes. Cela dépend donc à qui on s'adresse, dans quel service on se trouve. En tout cas, il y a une volonté affichée de le faire et de le faire faire par les salariés, et le directeur général est très moteur là-dessus. Après, cela mettra du temps, mais je pense que cela arrivera sur toutes les couches intermédiaires de management intermédiaire. » (M08)

À ce propos, quelques enquêtés témoignent d'une incitation au mécénat par le discours institutionnel (de la fondation d'entreprise ou de la direction de l'entreprise), d'autres ne se sentent pas particulièrement incités à s'engager : « Mon entreprise n'a pas été très motrice, ni pour, ni contre. » (M32).

La quatrième et dernière idée ressortant du corpus à propos de la perception par les enquêtés sur le cadre donné par l'entreprise est le constat de l'évolution du mécénat de compétences ces dernières années. Et la création de postes dédiés au sein de l'entreprise ou de la fondation de l'entreprise est la preuve selon eux de ce développement :

« Au départ, il y avait quand même ce pool, cette équipe, qui, toujours historiquement, gère les partenariats avec ces associations depuis 2005. Mais ce n'était pas complètement rattaché à une direction de l'engagement. Et quand j'ai vu arriver cette direction de l'engagement (en 2017), j'ai trouvé cela très fort comme symbole. Ayant vu aussi comment avait cheminé le sujet de la diversité dans l'entreprise, je me suis dit qu'il se passait vraiment quelque chose, ce mot est important, je trouve que c'est un mot très fort et impactant ». (M12)

Intervention de l'entreprise sur l'entrée en dispositif

Le niveau de formalisation et de contrôle ainsi que les démarches nécessaires varient énormément d'une entreprise à l'autre. À partir du corpus de l'enquête, nous faisons plusieurs constats à propos de la perception des salariés sur l'intervention de l'entreprise sur les missions et, plus largement, sur l'ensemble des dispositions encadrant l'accès au mécénat de compétences. Pour les salariés, les démarches peuvent simplifier ou entraver leur accès au dispositif. Le contrôle et la saisie des informations à travers le système de gestion des heures de la DRH sont avancés comme preuves de l'intégration du mécénat de compétences dans l'entreprise et comme facilitateurs de la démarche. La formalisation en contrat tripartite entraîne les travailleurs à associer leur engagement en association à une forme de contrat de travail (voir chapitre V).

Dans certains cas, les conseillers RH sont identifiés comme facilitateurs de l'entrée en mécénat, comme le montrent les témoignages suivants :

« Je suis tombé sur une personne qui m'a, à mon sens, très bien accompagné, à Rouen [...] c'est une personne qui appartient au service des RH. » (M06)

« J'ai eu beaucoup de chance, car je suis tombée sur une gestionnaire de carrières [...] elle m'y a encouragée, elle a fait le travail de vérification pour s'assurer que j'avais un certain nombre de garanties pour revenir, etc. Elle a bien compris que ce serait compliqué, elle m'a bien préparée au mécénat de compétences, en fait. [...] Si je suis partie en mécénat de compétences, c'est parce que je l'ai voulu, parce que je suis tombée sur la bonne personne. [...] c'est quelqu'un qui a compris que j'avais vraiment besoin d'autre chose. » (M50)

Dans la majorité des entreprises, l'entrée en mécénat de compétences est conditionnée par certains critères tels que le type de contrat (CDI), l'ancienneté (minimum d'un an pour certains), l'âge (notamment pour le dispositif en fin de carrière) l'accord de la hiérarchie directe et du gestionnaire RH. Plus rarement, dans certaines entreprises, le dispositif est accessible à tous, en tout cas dans la perception du salarié. Dans aucune entreprise le poste ou le métier n'est une condition d'entrée en mécénat. Pour les missions en fin de carrière, il y a des conditions précises pour accéder au dispositif. Comme il est présenté dans le cadre d'une transition vers la retraite, l'accord du départ en mécénat est conditionné à l'âge et à la date de la retraite. Il s'agit souvent de missions longues, d'un à trois ans. Et pour les missions courtes en milieu de carrière, l'entreprise détermine un nombre maximum d'heures à y consacrer, ce qui n'est pas perçu comme une contrainte par les professionnels.

Les verbatim permettent d'appréhender leur perception sur l'usage du dispositif en milieu de carrière. En général, il sert à « souffler » ou à « s'ouvrir ». Les salariés sont partagés quant à l'intérêt du mécénat dans ce contexte professionnel. Très rarement il est vu comme un outil de développement de compétences. Les salariés voient plusieurs limites à la réalisation des missions longues en milieu de carrière. Ils évoquent la gestion de l'équipe, la réinsertion en entreprise après la mission (ou préparation au retour) et d'autres questions comme le maintien des salaires et des primes.

Les salariés mentionnent un frein à l'entrée en mécénat en fin de carrière en régime de temps partiel, celui de la réduction salariale. Les verbatim permettent de comprendre le rapport entre la durée de la mission et la quotité du salaire. Souvent l'entreprise propose sur un site internet des missions en

associations au choix du salarié. Cela peut être perçu comme un support nécessaire à l'entrée en mécénat (« je pense que c'est une aide au choix » M15) ou, au contraire, de manière négative, comme une contrainte. Quelques salariés soulignent que dans le choix des associations, l'entreprise oriente les actions de mécénat en fonction des axes ou des thèmes qui l'intéressent. Dans certains cas, le salarié peut proposer une association qui sera, ensuite, validée par l'entreprise. Cela est vu comme un allègement des conditions d'entrée en mécénat. Mais la signature d'une convention entre l'association, l'entreprise et le salarié peut dépendre de certaines conditions imposées par l'entreprise. Dans quelques entreprises, le partenariat en vue du développement du mécénat de compétences peut être établi à l'initiative de l'association, comme l'explique cette enquêtée :

« Les associations nous demandent d'intervenir. [...] Nous faisons une convention avec une association. Il faut que la Fondation analyse les statuts de l'association, vérifie si elle rentre bien dans le cadre de la Fondation. [...] Nous nous mettons ensuite en lien avec le directeur. [...] Nous faisons une fiche de mission, et nous précisons le cadre dans lequel nous devons intervenir. » (M23)

Les salariés en mission de mécénat sont rarement suivis ou accompagnés par les employeurs, ce qui apparaît comme l'une des principales critiques à sa mise en place par les entreprises. Plusieurs salariés vivent cela comme une rupture avec l'entreprise. Des propositions de suivi et de retour d'expérience ont été nombreuses parmi les préconisations des salariés sur l'amélioration du dispositif. Dans les cas où un suivi est mis en place, il est assuré par un poste dédié ou plus souvent par les conseillers RH. Seulement deux personnes ont donné un avis positif sur le suivi de l'entreprise. D'autres salariés de la même entreprise ont été enquêtés et ils ne partagent pas cet avis, cette perception étant construite sur leur vécu.

Perception de la place du dispositif dans la politique d'entreprise : RSE ou DRH ?

Le mécénat de compétences a été étudié sous l'angle de la RSE (François, 2012 ; Igalens et Tahri, 2012) comme de la GRH (Gatignon-Turnau, 2005 ; Dahmani, 2017). Les objectifs de l'entreprise et la manière dont celle-ci intègre le dispositif dans sa politique globale vont impacter la façon dont le mécénat sera présenté aux salariés.

Nous avons interrogé les enquêtés sur la place du mécénat de compétences au sein de l'entreprise. Dans leur perception, le dispositif participe-t-il à une politique de GRH ou de RSE ? Les professionnels ont exprimé trois visions différentes :

- **« Il est étiqueté « RSE » »**

Pour quelques enquêtés (8) le dispositif s'inscrit dans le cadre de la politique RSE, dont l'objectif est de participer à la construction d'une image positive et contributive de l'entreprise dans la société. Parfois les salariés voient le mécénat de compétences comme un dispositif ayant un rapport de complémentarité avec d'autres actions de RSE. Ils soulignent notamment le fait que le mécénat de compétences soit une action complémentaire au soutien financier. À propos de leur participation aux objectifs RSE de l'entreprise par le mécénat de compétences, les enquêtés n'ont pas exprimé de

questionnement ni de prise de recul. Mais certains ont porté un regard critique vis-à-vis des politiques de RSE et sur la cohérence entre le discours institutionnel et un « vrai engagement d'entreprise » par des actions concrètes.

« Ils font de la RSE par opportunisme plus que par conviction. » (M50)

« Le mécénat de compétences a été accordé, mais ce n'est pas une vocation de l'entreprise. » (M05)

« Après, il faut que l'entreprise joue le jeu et que ce ne soit pas juste de la communication RSE, que ce soit concret. » (M43)

▪ **« C'est une gestion RH, je pense. »**

Le mécénat est perçu par des enquêtés (13) comme un dispositif de DRH intégrant souvent les programmes de gestion des effectifs.

« Le mécénat de compétences fait partie d'un accord qui s'appelle "GPEC". C'est un accord de gestion prévisionnelle des effectifs. En fait, c'est aussi une façon pour la DRH de gérer ses effectifs, pour lesquels on sait qu'il va y avoir un recul par rapport aux administratifs. Il y aura moins de postes à proposer. Donc il s'agit de les inciter à s'orienter vers des mécénats de compétences. » (M52)

Des nombreux professionnels voient le dispositif comme une forme de travail à temps partiel parmi d'autres proposés aux salariés seniors en préparation au départ à la retraite. La proposition du mécénat de compétences dans le cadre du TPS est perçue pour la majorité des enquêtés de manière très positive comme une « une occasion en or », « une chance », « un cadeau du ciel » permettant de « s'arrêter doucement ». Mais, plus rarement, il peut être également perçu comme une politique discriminatoire dont l'objectif est d'« inciter les vieux à partir » (M01) ou encore de « dégager les vieux » (M17).

« C'est proposé à des vieux cadres dont on veut se débarrasser. Ce n'est donc pas valorisé. C'est une politique RH qui peut même être considérée comme discriminatoire, une politique de punition. On ne veut plus te voir, hop ! » (M33)

« On a assez souvent cette image que le mécénat est pour les personnes en fin de carrière, on dit souvent "le cimetière aux éléphants", c'est un peu péjoratif, mais on entend souvent parler de cela. » (M27)

Pour certains salariés, le dispositif aurait été utilisé pour licencier des personnes en vue de rééquilibrer la pyramide d'âges. Cette vision concerne notamment les salariés d'entreprises qui ont connu un important développement jusqu'aux années 1990 et qui, suite à des transformations dans le marché de services, ont passé par une restructuration. Dans ce cas, le dispositif permettrait de gérer cette problématique, sans vocation à être pérennisé.

« La population est vieillissante et il y a donc besoin de rajeunir [...] On ne peut pas recruter des jeunes s'il n'y a pas des vieux qui s'en vont. Il faut donc forcément qu'il y ait des vieux qui partent. » (M02)

Dans une perspective plus pérenne, en tant que stratégie de DRH, le mécénat peut être perçu par des salariés (2) comme une stratégie de développement d'acculturation et d'engagement au sein de l'entreprise.

« Le travail de la Fondation au travers du mécénat de compétences, c'est aussi d'engager les collaborateurs, et c'est aussi une action de valorisation. C'est-à-dire que l'on est tellement sûr que notre personnel a de la valeur, que nos salariés ont de la valeur, qu'on leur permet de la diffuser en externe, c'est-à-dire d'aider d'autres gens. » (M09)

Même si, pour certains enquêtés, le mécénat de compétences peut contribuer à la formation des jeunes cadres ou encore attirer « une nouvelle génération » de professionnels, ces aspects ne sont pas mis en avant par l'entreprise.

- **« Ils se tirent la bourre entre la direction RSE groupe et la DRH groupe. »**

Pour d'autres salariés, la place du dispositif peut sembler floue entre une politique RSE et un outil de gestion des effectifs :

« C'est beaucoup plus flou, car j'ai du mal à estimer quel est le poids de la volonté de s'engager dans la responsabilité sociale d'entreprise *versus* la volonté de résoudre un problème de pyramide des âges en interne. » (M20)

F. (M39) travaille dans une banque où elle a pu accompagner, à partir de 2012, la mise en place du mécénat de compétences. Elle raconte que, si la Fondation est à l'origine du dispositif, la DRH a joué un rôle important dans son institutionnalisation comme politique d'entreprise.

« Le mécénat de compétences a été plutôt développé à la communication[...] au sein de la Fondation [...] Les pilotes, les premiers projets, les premiers programmes, la première conception de l'offre sont nés à la communication. Au bout d'un moment, nous nous sommes rendu compte que ça ne pouvait pas rester à la communication. Si on voulait continuer à le garder en mode pilote, on pouvait continuer à travailler tout seul et à garder ça comme de la communication, de l'évènementiel. Si on voulait lui donner une dimension autre, il fallait travailler avec la RH pour lui donner un statut [...]. C'est devenu quelque chose que nous avons travaillé de plus en plus avec la RH[...] Ce n'est pas un programme RH, ce n'est pas quelque chose qui est géré par des équipes qui sont rattachées à la RH. C'est quelque chose qui est géré à la communication, mais de fait, la RH a donné plus que son consentement. Elle a été partie prenante au moins dans la réglementation du mécénat de compétences dans l'Entreprise. » (M39)

D'autres enquêtés perçoivent le dispositif justement à l'interface entre une politique de RH et une politique de RSE. Le témoignage d'une autre cadre de banque ci-dessous montre que les tensions entre ces différents domaines de l'entreprise peuvent être un frein au développement du dispositif.

« Ils se tirent la bourre entre la direction RSE groupe et la DRH groupe. Ils sont à couteaux tirés. La RH dit : "C'est moi qui définis les règles." La direction RSE dit : "Ben oui, mais ça serait bien que cela se passe différemment." Ils n'y arrivent pas. Ils essaient de travailler en binôme, ils y arrivent progressivement mais comme cela n'a pas été tranché, il ne se passe rien. Je pense que s'il ne se passe rien, c'est parce que c'est le directoire. Ils sont deux alors ils n'arrivent pas à se mettre d'accord. » (M50)

Perception de la mise en place du dispositif par l'association

La perception des professionnels sur la mise en place du mécénat de compétences par l'association, est souvent limitée à leur vécu en mission. Les enquêtés ont rarement exprimé une appréhension de la manière globale dont le mécénat de compétences est mobilisé par l'association. Néanmoins, nous pouvons souligner quatre constats faits par les salariés volontaires.

- **Un dispositif méconnu des associations**

Premièrement, compte tenu des échanges avant le début de la mission et du nombre de personnes en missions, quelques professionnels constatent une méconnaissance du dispositif par les associations.

« Quand je leur ai dit que je pouvais venir chez eux pendant 21 mois, travailler à mi-temps et que c'était La Poste qui me payait dans le cadre d'un mécénat de compétences, ils n'y ont pas cru. » (M34)

« L'association connaissait le dispositif, mais j'étais la première personne [...] C'est une petite association. » (M17)

▪ ***Un cadre plus structuré dans les grandes associations***

La méconnaissance du dispositif serait moins observée par les salariés en mission dans des associations de grande taille (compte tenu du nombre de salariés e/ou du budget). Ils constatent une mise en place structurée avec des missions de mécénat proposées en permanence.

« L'Association est très structurée et connaît ce genre de dispositif. » (M33)

« Nous sommes déjà cinq, nous sommes nombreux. » (M42)

▪ ***Accueil ou accompagnement spécifique inexistant***

Les témoignages recueillis attestent d'un accueil plus au moins structuré selon l'association, avec des temps de présentation et de formation. Cela ne s'inscrit toutefois pas dans le cadre du mécénat, mais dans celui de l'accueil de bénévoles d'une manière générale. À part la fiche de mission et la convention signée entre entreprise, salarié et association, les professionnels n'ont pas identifié de cadre du dispositif au sein de l'association. Ainsi, les personnes en mécénat n'auraient pas des démarches spécifiques à faire (suivi, rapport) liées à leur statut. Certains salariés critiquent le manque de suivi par l'association, mais ils sont plus nombreux à souligner l'autonomie comme un aspect positif, ce qui peut être relié aux spécificités de notre corpus composé majoritairement de cadres.

▪ ***Un acteur passif du mécénat***

Quelques salariés perçoivent les bénéfices et l'intérêt du mécénat pour l'association tandis que d'autres en soulignent les risques. La question centrale est de marier les besoins de l'association avec le profil des professionnels, ce qui dépendrait moins du cadre donné par l'association que du « hasard » (« tomber sur la bonne personne »).

« Comment recrute-t-on le bénévole ? C'est un peu du loto. C'est un peu du poker. Et c'est pareil pour les mécènes [...]. Il y a énormément d'aléas. » (M06)

Dans la mise en place du mécénat de compétences, quelques enquêtés voient l'association comme un acteur passif. Dans certains cas, la mission a été construite à partir de leur initiative, l'association n'ayant pas de rapports antérieurs avec l'entreprise. Mais même si la majorité des enquêtés ont réagi à une proposition de mission faite par les associations, ils n'ont pas exprimé de connaissances du travail en amont d'identification des besoins, de partenariats et d'élaboration des missions par les associations.

2. Pistes d'amélioration suggérées par les volontaires en vue du développement du mécénat

À partir de leur vécu et de leur perception de la mise en place du dispositif par les entreprises et les associations, les enquêtés ont fait des recommandations en vue d'améliorer et/ou développer le mécénat de compétences. Nous allons dans un premier temps présenter leurs préconisations aux entreprises pour ensuite exposer celles qui ont été adressées aux associations.

À destination des entreprises

Plusieurs volontaires ont formulé des recommandations aux entreprises, insistant notamment sur trois aspects : le besoin de vulgarisation du dispositif au sein de l'organisation, l'importance de l'accompagnement dans le passage du monde marchand au monde associatif et l'extension des offres de missions à tous les salariés.

▪ **Communiquer et accompagner**

Le mécénat de compétences est méconnu et cela serait dû, principalement, à la manière dont il est communiqué au sein de l'entreprise :

« Je trouve que le dispositif est très bon. Le seul problème de ce dispositif est qu'il n'est pas connu. » (M47).

Partant de ce constat, les professionnels préconisent une communication interne à propos du mécénat plus incitative. Plusieurs enquêtés ont exprimé une vision positive à propos de la mise en place du dispositif et la communication a été souvent citée comme nécessaire, voire suffisante, à son développement :

« Je pense que beaucoup plus de personnes seraient volontaires si les systèmes étaient plus clairs, s'ils étaient mieux communiqués, beaucoup de gens seraient prêts, plus qu'on ne croit. » (M29)

Quant aux stratégies de communication, elles concernent à la fois le contenu et la forme. Pour l'illustrer, les salariés volontaires proposent de s'appuyer sur les témoignages et les vécus des personnes :

« Je ferais intervenir des intervenants mécènes, bénévoles. » (M45)

« S'il fallait le développer, je pense que faire témoigner des gens qui ont vécu l'expérience est intéressant, faire de la communication plus en masse peut-être intéressant [...] faire partager des expériences différentes. » (M46)

« J'emmènerais sous le bras des gens qui sont en mécénat de compétences pour expliquer aux gens qui sont susceptibles de faire ça le positif. » (M23)

Cette communication interne devrait insister sur ce qu'apporte l'expérience tant aux salariés qu'à l'entreprise :

« Je ferais davantage la promotion des associations en m'appuyant un peu plus sur "quel avantage vous allez en ressortir" plutôt que de penser au noble engagement. » (M06)

« Expliquer aux gens que c'est valorisant pour l'entreprise, valorisant pour eux. » (M31)

Quant à la forme, ils proposent de remplacer les newsletters et les courriers par une communication directe, en présentiel, avec des réunions d'information et d'autres temps d'échange dédiés :

« Il faut que cela passe beaucoup plus par de l'oral, par des présentations. » (M49)

La question de la communication concerne à la fois le dispositif et le monde associatif, dont plusieurs enquêtés se sentent parfois éloignés.

« J'organiserais peut-être des forums dans l'entreprise pour présenter les associations ou présenter le mécénat, parce qu'on ne connaît pas forcément les associations, on ne connaît pas trop le monde associatif quand on n'y est pas. » (M35)

Il s'agirait en d'autres termes de sensibiliser davantage au monde associatif et de revenir sur les différentes formes que prend le mécénat de compétences. Des volontaires pourraient être ainsi identifiés comme référents en vue de créer des liens directs entre les associations et les salariés :

« Je crois qu'ils auraient intérêt à avoir un référent par métier sur ces sujets. Ils auraient pu avoir un référent par métier, quelqu'un d'engagé qui le porte [...]. Je demanderais à chaque directeur de désigner un référent par activité, porteur du message. » (M08)

« Avoir des salariés qui finalement deviennent des sortes d'ambassadeurs de leur association dans l'entreprise. Cette notion d'ambassadeur est importante pour nous, on aimerait bien avoir un ambassadeur par association. » (M07)

J. a participé à plusieurs missions de courte durée proposées par la fondation de son entreprise. Il pense que l'entreprise devrait présenter le dispositif systématiquement dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation mis en place par la DRH. Pour lui, l'entreprise doit être plus « promotrice ».

« Nous avons un entretien annuel d'évaluation, où l'on fait le bilan des objectifs de l'année passée et où l'on planifie les objectifs de l'année suivante. Au cours de cet entretien, j'avais pensé que le hiérarchique pourrait proposer au salarié de dégager une semaine de son temps de travail sur l'année, pour faire du mécénat. Au cours de cet entretien-là, nous pourrions faire cette proposition. Et comme les entretiens annuels sont obligatoires, nous serons sûrs qu'une fois par an, tous les salariés auront connaissance de ces sujets-là. En plus, dans la mesure où c'est au cours de l'entretien annuel, il y a une petite forme de pression, une petite incitation à pousser le salarié à faire ce genre de choses, et je pense que cela pourrait donner un petit coup d'accélérateur. Après, il faut que, malgré tout, cela reste sur une démarche volontaire. Mais cela me fait penser un peu au service civique. Oui, cela peut être volontaire, mais si l'on peut donner une petite impulsion, ce n'est pas mal. » (M18)

Une autre stratégie recommandée est la sensibilisation des cadres dirigeants supérieurs pour susciter leur adhésion au dispositif. Ceux-ci incitent rarement les salariés à s'engager en mécénat de compétences. Ayant souligné le manque d'engagement de la hiérarchie intermédiaire, quelques salariés considèrent leur implication comme d'autant plus importante (« un engagement à haut niveau », M29) en raison des obstacles rencontrés. Ainsi, « il faut d'abord convaincre la ligne managériale et après communiquer dessus. » (M08)

Des nombreux enquêtés ont critiqué l'isolement et la manque d'accompagnement par l'entreprise, raison pour laquelle ils préconisent la création d'un poste de chargé de mission accompagnement et l'animation de temps d'échange permettant le suivi de leur expérience par l'entreprise. L'entreprise, pourrait en tirer son bénéfice, en se servant des retours d'expérience pour améliorer le dispositif.

« Il me semblerait important, une fois qu'ils ont fait signer une convention, qu'ils voient comment cela se passe, quel est le retour d'expérience et ce qu'ils peuvent en tirer pour le proposer à d'autres. » (M51)

Pour ceux qui partent en milieu de carrière, cet accompagnement serait fondamental pour préparer leur retour à l'entreprise.

« Cela se travaille véritablement comme une trajectoire, avec un début, un milieu et une fin [...]. Donc, il faudrait penser au retour, et comment on va nous recueillir [...]. Penser au retour, et quasiment penser le retour avant le départ. Ça, on sait que c'est la difficulté, parce que les gens sont transformés pendant cette période. Et s'ils sont transformés et qu'ils reviennent dans un contexte qui, lui, n'est pas transformé, en tout cas pour refaire la même chose, cela ne marche pas. » (M07)

Une suggestion pour répondre au besoin de l'accompagnement est d'établir un dialogue entre entreprise et association avec des échanges autour du salarié bénévole : « Tu mets quelqu'un à disposition, tu essayes quand même de voir comment ça se passe à son niveau et au niveau de l'association » (M41).

▪ **Rendre le mécénat de compétences accessible à tous**

Dans diverses entreprises, la mise en place du mécénat de compétences concerne seulement quelques profils professionnels, notamment des salariés en fin de carrière dans le cadre du dispositif de temps partiels pour les seniors. Ainsi, quelques enquêtés préconisent un développement du dispositif afin de le rendre accessible à différentes étapes de la vie professionnelle (début, milieu et fin de carrière). Le mécénat de compétences en début de carrière pourrait être davantage développé en vue d'attirer des nouveaux salariés appartenant à une génération qui, pour nos enquêtés, ne projette pas sa carrière dans des grandes entreprises mais qui peut voir dans le dispositif une offre intéressante. C'est ce qu'exprime l'enquêté suivant :

« Plus les entreprises vont développer des programmes comme ça, plus ils vont aussi attirer les talents. Je pense que c'est un outil très clair pour moi pour attirer des talents, des "jeunes", je pense que c'est un vrai levier. Il y a beaucoup de gens qui sont en recherche de sens et je pense que pour les grosses entreprises particulièrement, qui sont vues comme les gros méchants, cela peut être de vrais leviers d'attractivité, et je pense qu'ils en ont bien conscience. »(M29)

Nous synthétisons dans le tableau suivant les verbatim et les préconisations associées que nous pouvons en tirer.

TABLEAU 15. PRÉCONISATIONS AUX ENTREPRISES

Verbatim	Préconisations
« Si on veut développer le mécénat de compétences, il faut en parler. » (M51)	Développer des stratégies de communication.
« Il faut un véritable accompagnement. » (M33)	Accompagner les professionnels pendant la mission et au retour dans l'entreprise.
« Il pourrait même exister dans la carrière professionnelle, on ne serait pas obligé d'attendre la fin. » (M53)	Rendre l'outil accessible à tous les salariés, indépendamment du moment de leur carrière.
« Il faudrait peut-être aller voir les salariés en disant : « S'il y avait une association à choisir, ce serait laquelle ? », pour que chaque salarié puisse être force de proposition d'une association dans la liste [...] pour être acteur et proposer quelque chose. » (M27)	Permettre aux salariés de choisir les associations.
« La Fondation est loin de proposer l'ensemble des missions qui seraient susceptibles d'intéresser des gens en TPS. Je ne sais pas comment ça pourrait être amélioré [...] ce que j'ai constaté, c'est qu'il pourrait y avoir deux fois plus de gens en TPS si des associations avaient connaissance de la chose et si elles pouvaient plus rapidement, plus efficacement proposer des postes et sur des formes peut-être moins rigides qu'aujourd'hui. » (M38)	Faciliter la rencontre entre les salariés et le monde associatif.
J »e suis en train de me demander si une personne dédiée à cela serait suffisante au regard des ambitions de l'entreprise. Je n'en suis pas certaine, car c'est une personne qui ne gère pas que cela, et peut-être y a-t-il une sorte d'axe de progrès et des choses à mettre en place. » (M24)	Créer des postes et des missions dédiés.
« Je les inviterais déjà à se rendre à cette journée solidaire et à voir ce qu'est l'environnement associatif. Je pense que ce serait déjà un grand pas, éventuellement dans un mécénat de compétences futur. » (M52)	Utiliser des formats de courte durée, plus accessibles, pour faire connaître le mécénat et inciter à un engagement de long terme.
« "on va vous donner peut-être une petite après-midi d'outils pédagogiques", qu'est-ce que ce serait bien [...] au moins des clés de présentation, d'animation. » (M45) « Je forme avant, je forme pendant, j'accompagne le retour. » (M50)	Proposer des formations avant et pendant la mission.
« Pour moi, ce serait du cas par cas. C'est-à-dire que quelqu'un qui a une difficulté, à un moment, avec son chef ou qui a subi du harcèlement, etc., mais qui en fait état à des services sociaux, donc sous couvert du secret professionnel, ou à la médecine du travail, ou qui en fait état à des médiateurs, parce que depuis cette époque-là, il y a des lignes qui sont chargées d'écouter..., pourrait être amené à avoir l'examen au cas par cas d'une telle opportunité. Pour rebondir et se relancer. Mais je ne verrais pas cela comme un accord d'entreprise global pour améliorer les finances, la masse salariale, etc. Je verrais cela vraiment comme une politique sociale d'entreprise [...] mais individuellement. Cela veut dire qu'il faudrait qu'on s'intéresse individuellement aux individus. » (M06)	À la place d'une politique globale, adapter le dispositif aux besoins individuels.
« Pourquoi ça ne deviendrait pas obligatoire ? [...] Allons jusqu'au bout de la démarche, pourquoi ne pas obliger les gens dans leur carrière à avoir une année comme il y avait le service militaire, avoir une année de : je vais aider les autres pendant un an ? Après tout, ça serait bien. » (M53)	Rendre le mécénat de compétences obligatoire.

<p>« Le problème c'est ça, c'est que si quelqu'un veut partir en mécénat de compétences, il y perdra quelque chose, donc personne ne voudra le faire. En fait, il faudrait que les gens puissent partir en mécénat de compétences parce que c'est leur culture, leur envie d'aller faire autre chose, d'aller aider, mais que cela ne change rien à leur carrière et à leur salaire. » (M53)</p>	<p>Enlever la contrainte de la perte salariale et les risques de réintégration dans l'entreprise.</p>
<p>« Proposer de nouveaux formats. » (M09) « Proposer plusieurs dispositifs, un peu à la carte, avec comme possibilité entre 0,1 % de son temps et 10 % ou 15 % de son temps, favoriser le partage entre le temps professionnel et le temps associatif, ou réserver son temps professionnel pour enseigner son métier à d'autres, ou de le faire découvrir à d'autres, pourquoi pas ? Mais je pense que j'essayerais de développer des formes de mécénat de compétences en les ouvrant. » (M19)</p>	<p>Diversifier les types des missions proposées.</p>
<p>« Si je veux faire plus de volume, je trouve plus de partenaires. » (M21) « C'est peut-être restreint [...], il y a peut-être d'autres actions que l'insertion professionnelle où on pourrait peut-être s'engager. » (M44) « J'essaierais peut-être une chose : ouvrir le mécénat de compétences au plus grand nombre d'associations possibles et à la plus grande variété d'activités associatives possible. » (M19)</p>	<p>Élargir le champ des associations (nombre et thématique) et des partenaires spécialisés pour impliquer plus de salariés.</p>
<p>« Mon rêve – qui est un rêve accessible, et que l'on va faire, je ne vais pas le lâcher – c'est réussir à institutionnaliser ce type d'engagement à travers un crédit d'heures ou de jours – plutôt de jours – à l'année, et permettre un engagement. Soit sur des missions, des ateliers, proposés par l'entreprise, c'est-à-dire négociés avec les associations – j'ai envie de dire du "prêt à consommer" – soit dans des associations que nous n'avons pas référencées, sur proposition des salariés eux-mêmes. » (M07)</p>	<p>Mettre en place un système de gestion du temps dédié au mécénat par « crédits ».</p>

Une de nos enquêtés souligne la nécessité d'une pensée stratégique de l'entreprise dans la mise en place du dispositif. K. occupait un poste de direction de RH au sein d'une société française avant de partir en mécénat de compétences pendant 3 ans dans un contexte de départ en retraite. Dans son entreprise, il y a très peu des salariés dans le dispositif, « c'est embryonnaire ». Et elle a été invitée à témoigner auprès de la DRH qui « souhaite structurer la démarche ». K. nous a fait part des questions qu'elle a soulevées auprès de son entreprise :

« Est-ce que le mécénat est une porte de sortie pour une entreprise qui a besoin de réduire son effectif ou qui a besoin de rajeunir sa pyramide des âges ? Et donc, est-ce que c'est une porte de sortie acceptable pour tous ? Je regarderais ce que je vais faire du mécénat. Je pense que ce serait la première chose, bien évidemment [...]. Comment on va l'orienter ? [...] Que veut-on promouvoir ? Où veut-on être visible ? Ce que je ne vois absolument pas chez nous, c'est la valorisation externe du mécénat. » (M03)

En tant que membre du DRH, elle comprend l'usage du dispositif en vue de la gestion des effectifs mais, pour elle, même si cette problématique constitue le point de départ de la mise en place du dispositif, cela n'empêche pas de penser à intégrer le dispositif à la stratégie RSE de l'entreprise. Tant que la position de l'entreprise n'est pas claire, elle a du mal à se positionner quant aux préconisations en vue du développement du dispositif chez son employeur. En effet, communiquer et accompagner le dispositif et le rendre accessible à tous les salariés sont des mesures à prendre une fois que l'entreprise a intégré le dispositif dans sa politique globale.

À destination des associations

En général, les salariés ont exprimé plus de recommandations aux entreprises qu'aux associations. Nous reprenons ici les six préconisations formulées par 33 enquêtés en vue du développement du mécénat au sein des associations.

▪ **Marier besoins de l'association et profil des professionnels**

Parmi les enquêtés, plusieurs (12) ont conseillé aux associations un travail en amont de la mise en place du dispositif en vue d'identifier leurs besoins. Il s'agirait de « faire ce recueil de besoins et d'aller chercher des entreprises ou des structures, en tout cas, qui peuvent combler ces besoins, en mécénat », explique L.M (M43). Les associations doivent les prendre en compte au moment d'élaborer les missions de mécénat, en cherchant à identifier les salariés plus adéquats pour répondre aux attentes. Pour l'enquêté M07, l'identification des professionnels peut passer par une logique de « pseudo-recrutement ».

Dans la perspective des professionnels, plus l'association sera à même de clarifier ses besoins dans la description de la mission, plus il sera facile d'identifier le profil de salarié adéquat.

« Il faut que ce soit du temps bien investi pour tout le monde. Cela marche en regardant toujours un peu l'adéquation entre les compétences des uns et des autres avec ce qu'on leur propose. » (M22)

« Je présenterai plutôt "compétences". "Voilà ce qu'on recherche. Nous avons besoin de ça. Vous l'avez. Offrez-le-nous." » (M15)

Il est à souligner que « profil » ne renvoie qu'aux compétences des salariés mais aussi bien à ses dispositions, son intérêt pour certains sujets et même à sa « sensibilité ».

« Pour moi, le mécénat de compétences ça doit être quelqu'un de compétent, sinon le mécénat de compétences n'a plus de sens, le mécénat d'incompétence c'est léthal pour une association. Ce sont des gens compétents qui ont la fibre humaniste, et qui vont donner mais en étant immédiatement opérationnels [...]. Ce sont les fonctions support : je suis comptable, je suis gestionnaire de paie, je suis juriste en contrat, je suis gestionnaire de services généraux. Cela marche parce que la personne est immédiatement opérationnelle, que vous gérez un immeuble où il y a une association, une agence de voyages – l'industrie c'est un peu différent parce qu'il y a d'autres normes de sécurité – dans le tertiaire, peu importe l'activité, il y a des règles de sécurité incendie, un parc informatique. Il y a un certain nombre de sujets que vous retrouvez partout et ça oui, les associations seraient très contentes d'avoir des comptables, des juristes, des gestionnaires informatiques, etc. » (M50)

Sur la correspondance entre les attentes de l'association et le profil du volontaire repose une condition importante à la réussite de la mission et à la satisfaction du vécu de l'expérience par les professionnels. Il se trouve que dans la perception de quelques salariés, la réussite de la mission dépend un peu « du hasard », « de trouver les bonnes personnes ayant la bonne sensibilité et qui ont les bras qui va bien » (M31).

D. est en mission longue auprès d'une grosse structure associative où, parmi ses différentes activités, il est chargé des partenariats avec les entreprises en vue du développement du mécénat de compétences. Il explique que les missions ne contribuent pas toujours au développement de l'association parce que, en partie, elles ne sont pas mises en place pour répondre à un besoin de l'association mais davantage à une demande d'une entreprise partenaire.

« Par exemple, [une entreprise x] organise une journée solidaire pour tous ses collaborateurs. Ainsi, pendant une journée, 5 000 collaborateurs font une journée de solidaire dans x associations en région parisienne. Objectivement, accueillir les salariés d'une entreprise pour une journée constitue pour nous une corvée. On ne peut pas dire que leur présence nous rende service. Ce n'est pas de cette manière que l'on peut faire tourner la structure. On le fait parce que ces entreprises sont nos partenaires. Nous considérons que cela fait partie de l'échange que l'on a avec elles. En outre, les salariés sont toujours très contents de ce qu'ils ont fait ici. Toutefois, ce n'est pas ce type de mécénat de compétences qui rend service à l'Association. » (M25)

S., en mission longue dans un organisme de solidarité internationale avertit que si le point de départ du mécénat de compétences est le besoin de l'entreprise, sa mise en place par l'association sera « un échec ».

« Si on fait du mécénat de compétences, c'est du mécénat, cela veut dire que l'on part des besoins du monde associatif, on ne part pas des besoins de l'entreprise. C'est voué à l'échec si on part du besoin du monde des entreprises [...]. Si l'on ne part pas de ça, on passe à côté de l'intérêt pour la personne qui est envoyée en mécénat, pour l'association et je pense même pour l'entreprise, parce que c'est une expérience qui est incomplète, qui est insatisfaisante et qui ne porte pas du tout ses fruits en termes de politique RH que l'entreprise veut mettre en avant. » (M50)

Ainsi, pour que le résultat de l'expérience de mécénat de compétences soit positif pour l'association comme pour le salarié, le défi reposera justement sur l'accord entre « les attendus de l'association et la proposition personnelle du bénévole » (M19). Et, en vue de favoriser cette entente, c'est à l'association de faire le premier pas avec un travail interne d'identification des besoins et de communication adéquate des besoins identifiés sur la forme de mission de mécénat, pour ensuite « sélectionner » le professionnel qui par son profil (compétences, motivations, intérêts, etc.) y correspondrait davantage.

Ce travail en amont n'est pas toujours facile pour les organisations que sont plus souvent « sur l'urgence » que sur une « gestion stratégique ». Telle est la vision de L., chargé des partenariats et de développement du mécénat dans le cadre d'une mission longue auprès d'une association œuvrant dans le champ de l'aide humanitaire. Il raconte que, dans son vécu, l'association avait des difficultés à identifier ses priorités en termes de besoins.

« Cela commence évidemment par un recueil des besoins[...] J'interrogeais les différents responsables de service, les gens clés sur les besoins. Alors les gens ont plein de besoins, mais à un moment donné, on voit bien qu'ils n'ont pas le recul pour dire "ça, c'est important" qu'est-ce qui, est important ou urgent ou prioritaire. En tout cas, ils ne savent pas donner des priorités. Après, s'il faut des priorités, il faut monter l'action et ces gens-là ne sont pas dispos non plus. Donc il y a un vrai problème de disponibilité pour prendre du recul [...] il y a une liste des besoins très variés et, à un moment donné, il faut qu'elle soit priorisée et cela remonte forcément au directeur général, parce qu'en dessous, personne n'a le temps de prendre le recul nécessaire par rapport à la stratégie de l'association. Il y a quand même un document de cadrage sur la stratégie et là où on veut aller. Globalement, cela remonte à la DG. Après, c'est comment prioriser, comment prendre des décisions sur des sujets qui ne sont pas au cœur des opérations et de l'urgence, parce que ce qui pilote l'association, ce sont les missions sur le terrain, ce sont les besoins des missions sur le terrain, ce qui se passe et donc, c'est vraiment la direction des opérations et tout le reste autour est à la disposition des opérations. Dans l'organisation, en tout cas, il n'y a pas, même la direction technique ici n'a pas les ressources nécessaires pour faire un rôle d'études en amont. » (M43)

Ce témoignage soulève des questions sur les conditions d'accès au mécénat par les acteurs associatifs. Auraient-ils besoin d'être accompagnés dans l'identification des besoins et l'élaboration des missions ? Les objectifs et intérêts des entreprises partenaires n'étant pas ceux de l'association, à qui est-ce de jouer ce rôle d'accompagnement ? Les associations spécialisées dans la mise en rapport entreprise-association offrent-elles ce service aux associations ?

▪ **Développer les partenariats avec les entreprises**

En mission d'accompagnement de jeunes depuis 2 ans, L. pense que l'association est encore limitée quant au nombre de partenaires : « Je trouve que cette association manque de partenariats [...] ils auraient intérêt à faire plus de lien avec les entreprises. » (M08). Partant de ce constat, L., comme d'autres salariés, préconise aux associations des stratégies pour établir d'autres partenariats en vue du développement du mécénat de compétences. Pour B., les associations doivent assumer une posture « plus proactive » pour aller rencontrer les directions d'entreprises :

« Je ne suis pas sûr que les patrons d'associations prennent assez le temps – mais le problème est qu'ils n'ont pas ce temps – pour aller voir les entreprises et pour essayer d'attirer à elles des forces vives de l'entreprise pour du bénévolat [...]. Si les patrons d'associations prennent leur bâton de pèlerin et vont sonner à la porte des entreprises, bien sûr, ils n'auront pas 100 % de réussite bien sûr, mais ils seront reçus dans au moins un cas sur deux, j'en suis convaincu. » (M19)

Quelques enquêtés soulignent que, en amont au travail de communication, les associations doivent vérifier si les entreprises ont déjà mis en place le dispositif et cibler celles qui ont des thématiques convergentes avec leurs activités.

« Un travail de répertoire. [...] Quelle entreprise fait quoi, etc. ? [...] Quelle entreprise déjà serait susceptible d'être intéressée ? Il y aurait déjà un ciblage des entreprises, il y aurait un travail en amont. Après, j'organiserais mon travail. Ensuite, tout de suite, prise de rendez-vous. » (M41)

« Je contacte des entreprises que je vois être actives au niveau communication sur le mécénat. Soit, elles ont dit qu'elles ont mis en place une solution de mécénat. Je n'ai pas besoin de les convaincre. Ce n'est pas mon boulot de convaincre une entreprise que le mécénat, c'est bien [...] c'est dire à une entreprise qui a déjà mis en place du mécénat, qu'on a des sujets à leur proposer, on a des sujets qui vont motiver leurs salariés [...]. C'est là qu'il y a en effet, un minimum de ciblage pour voir si nos besoins correspondent à la position de l'entreprise et à partir du moment où elle a mis en place un mécanisme de mécénat, si les thèmes sont compatibles. » (M43)

Les associations doivent contacter directement les directions responsables de la gestion du dispositif, soit le DRH soit les canaux RSE : « La première chose que je vois est de contacter la DRH des grandes entreprises et leur dire que l'on existe. Mais je ne sais pas si les DRH proposent des listes d'associations » (M17). Ou encore elles peuvent investir sur la communication et rendre l'association visible sur les réseaux sociaux, comme le suggère D. :

« À mon avis, par les réseaux sociaux, par Internet, il faut refaire un peu de marketing en disant que l'on recherche des gens en mécénat de compétences. » (M17).

Ainsi, les salariés recommandent que les associations soient proactives dans la mise en place du mécénat de compétences, en identifiant les besoins et en allant vers les entreprises afin de développer des partenariats.

▪ **Communiquer autrement pour attirer des nouveaux bénévoles**

Quelques enquêtés ont souligné l'importance de l'adéquation des stratégies de communication pour inciter les professionnels à renouveler leurs missions de mécénat, pérenniser des rapports au-delà du temps de travail ou encore attirer, par les biais des salariés, des nouveaux bénévoles. Ayant participé à une seule mission d'une journée, A. pense que l'association pourrait « fidéliser les volontaires ». Elle propose que, au lieu de contacter l'entreprise, la structure contacte directement les professionnels ayant participé à une journée pour leur proposer une autre activité.

« Je pense que c'est ce qu'il leur manque, le fait de fidéliser des volontaires. Durant la journée, S. nous a clairement dit que si nous souhaitions renouveler l'expérience, c'était complètement possible. Pourquoi ne pas recontacter les volontaires et récolter les adresses personnelles, envoyer un mailing groupé à toutes les personnes qui sont venues, et les inviter à venir participer de telle date à telle date ? Cela ne tient pas à grand-chose, mais c'est ainsi que je le ferais. » (M24)

Ce verbatim suggère que l'association pourrait se passer d'un intermédiaire après une première expérience mise en place par l'entreprise. Ce contact direct avec les salariés permettrait de les mobiliser davantage sur du temps hors-travail. Les associations pourraient s'appuyer par ailleurs sur les salariés en mission pour entraîner d'autres professionnels en mécénat de compétences ou d'autres bénévoles, notamment en passant « par les réseaux » des premiers. Selon A., les stratégies seraient de passer par les réseaux de connaissance de salariés en mission, de « jouer le bouche-à-oreille » ou encore de « faire travailler les bénévoles et faire en sorte qu'ils deviennent des communicants » (M24). Pour attirer des professionnels vers le mécénat de compétences, l'association doit changer la nature de ses propos, mettant l'accent tant sur ses besoins en termes de compétences que sur les résultats de la mission pour le professionnel, comme le souligne cet enquêté :

« Je pense qu'il faut vraiment réussir à sortir des présentations historiques qui sont de dire : "Tu es quelqu'un de gentil. Tu vas donc donner ton temps et on te remercie pour cela." La vraie vie, ce n'est plus du tout ça. C'est : "Tu es quelqu'un de pertinent sur le projet ou le partenariat, certes, associatif dont je voudrais te parler. Tu as plein de bonnes compétences pour." [...] C'est comme dans le business. Il faut essayer d'utiliser les compétences à bon escient des gens et aussi dire qu'évidemment, c'est du *pro bono*. C'est gratuit. C'est du temps donné, mais il y a plein de choses qui vont pouvoir leur revenir, même si c'est là où je ne suis peut-être pas très clair, parce qu'il ne faut pas s'engager en attendant quelque chose. » (M22)

Les préconisations sur la communication concernent le contenu du message ainsi que la forme. Un enquêté propose de communiquer sur le vécu et les expériences des bénévoles à travers des images et des témoignages.

« Je développerais plus d'outils émotionnels, sur la présentation de l'association, sur ce que cela apporte, des petits formats courts de vidéos, etc., pour montrer l'impact que cela peut avoir, et sur les salariés, et sur les personnes que l'on accompagne. » (M29)

Pour G., l'association doit être attentive au message, au canal de communication ainsi qu'au communicant, en choisissant des personnes fortement « imprégnées » du projet associatif.

« Les mailings, cela ne marche pas. Nous sommes membres de l'association, il y a des convictions. Cela se transmet, se communique ou se fait ressentir. Nous ne sommes pas dans le business pur et dur [...].

Lorsqu'on parle d'association, ce n'est pas l'usine. Il faut parler avec son cœur, avec son ventre. Il faut envoyer des hommes et des femmes vraiment imprégnés de la chose et qui, quand ils en parlent, y mettent du sens, de l'émotion. C'est la bonne information au bon moment à la bonne personne au bon format. » (M31)

▪ **Accueillir et accompagner**

Quelques salariés (10 au total) ont préconisé l'accueil et l'accompagnement des professionnels en mission, notamment en mission longue. L'association doit favoriser leur intégration et leur acculturation : « Il faut bien évidemment faciliter l'intégration de ces collaborateurs et réellement les intégrer à l'équipe » (M04). Cet accompagnement pourrait être assuré, par exemple, par un parrain au sein de l'association comme le suggère le témoignage suivant :

« Dans l'association, je trouve que ce serait bien qu'il y ait une sorte de parrain [...] Je pense qu'il faudrait qu'il y ait vraiment une personne qui soit "responsable", entre guillemets, de tous ces gens en mécénat de compétences, qui au quotidien prend la température pour voir si ça va, qui voit si son poste correspond à ce qu'on lui avait promis. » (M53)

Cette préconisation fait écho à de nombreuses remarques sur le manque d'accompagnement pendant la mission, soit par l'entreprise soit par l'association. Seulement trois enquêtés ont exprimé leur satisfaction par rapport à l'accueil de l'association. Pour eux, cet accompagnement joue un rôle important dans le succès de la mission.

« J'aurais d'abord expliqué aux invités en quoi consistait l'association, et après, aux gens de l'association, ce que faisait le groupe présent, puis en demandant à chacun de se présenter individuellement. Quelque chose d'assez classique en fin de compte, mais c'est ce qui a été fait. Je ne changerais rien. » (M18)

« Concernant l'accueil, ils ne peuvent pas faire beaucoup plus pour nous, à part nous expliquer comment ils fonctionnent, ce qu'ils font, ce qu'ils font à chaque fois, ce qui est très bien, car on oublie toujours un peu. Donc, c'est très bien. Ils ne peuvent pas faire plus, en fait. » (M08)

« Pour l'association [...], c'est hyper bien rodé. [...] Ils font des réunions d'information, ils sont toujours là si on a une question, ils envoient régulièrement des e-mails pour suivre, on peut les appeler à n'importe quel moment, il n'y a pas de problème. [...] Je ne verrais pas de point d'amélioration là-dessus. » (M49)

À part ces trois exceptions, les salariés soulignent la manque d'accompagnement et d'animation, par seulement du professionnel en mécénat de compétences mais du bénévole en général. En mission longue auprès d'une grosse structure associative créée en 1949, O. pense que l'animation des bénévoles « reste encore archaïque » et qu'il est nécessaire « d'analyser ce que les gens attendent de leur engagement » pour, après leur arrivée à l'association, adapter la mission et ses activités à son profil. Cela pourrait apporter des réponses à la problématique du *turn-over* des équipes de bénévoles qu'il a connu lors de son vécu.

« Comment je ferais ? Déjà, je m'intéresserais à la sociologie des nouveaux bénévoles, et à cette attente – qui me paraît légitime – de pouvoir mesurer ce à quoi on sert. Parce que ce n'est pas le tout d'être bénévole, mais on est bénévole parce qu'on veut donner, on veut être utile. Et puis on veut le voir. [...] Les associations me disent que le *turn over* de bénévoles a quand même sensiblement augmenté, surtout chez les jeunes qui se lassent – on est dans les poncifs – mais qui se lassent plus vite. Ou qui, en tout cas, s'ils ne trouvent pas ce qu'ils sont venus chercher, vont aller le chercher ailleurs. La fidélité a changé. Je pense qu'analyser les profils des bénévoles de manière à leur faire des propositions de parcours bénévole qui soit adapté est nécessaire. Pour moi, il n'y a pas un parcours bénévole aujourd'hui, mais il doit y avoir plusieurs parcours bénévoles. Par rapport au temps disponible, par rapport au profil, et par rapport aux attentes. Ce n'est pas quelque chose

que je vois énormément développé. Le recrutement et l'animation des bénévoles restent encore archaïques. » (M07)

Cet aspect renvoie à la question de la gestion des équipes ou d'« hybridation des ressources humaines » (Gontier *et al.*, 2014) par les associations.

▪ **Gérer des équipes hétérogènes**

S. est une professionnelle en milieu de carrière qui occupe une poste à plein temps auprès de la direction d'une ONG. Elle raconte que, lors de son arrivée il y a 5 ans, l'équipe salariée l'a accueillie avec méfiance.

« Quand je suis arrivée, il y a eu cette méfiance aussi, alors qu'il n'y avait jamais eu de mécénat et qu'il n'y a pas de bénévole. Ils ont eu un peu cette réflexion : "Effectivement, c'est bizarre ce statut un peu dedans, un peu dehors, surtout adjointe de direction, elle vient nous donner des leçons alors qu'elle vient de l'entreprise x). C'est quoi ce truc ? Ok, elle a fait un peu d'ONG mais quand même !" Il faut montrer ça, il faut vraiment démontrer sa légitimité à tout le monde et vraiment, dire : "Moi, j'apprends avec vous, je vais vous aider là où je suis compétente, mais je n'ai pas vocation à me substituer à vous, je n'ai pas vocation à prendre de responsabilités." Il faut éteindre tous les doutes très vite. Cela dit, quand les rôles sont clairs et quand vous êtes efficace, cela passe comme sur des roulettes. » (M50)

En raison de la méconnaissance du dispositif et des spécificités de ce statut par rapport à ceux de salarié et de bénévole, quelques professionnels ont ressenti, comme S., une méfiance de l'équipe : « Le DG n'a pas été clair au départ sur mon rôle et du coup, il y a eu des doutes que j'ai eu du mal à éteindre. » (M50.) Ainsi, elle préconise que son statut et son rôle soient clarifiés auprès de l'équipe.

À propos de la place du volontaire en mécénat de compétences dans les associations, J. soulève un point de vigilance. Les professionnels en mission de mécénat ne doivent pas remplacer des salariés de l'association.

« Pour l'association, c'est plus simple car c'est la mise à disposition de ressources supplémentaires qu'ils n'auraient pas de toute façon. Alors, il faut bien prouver qu'ils ne les auraient pas. On peut toujours être à la limite et être en situation. D'ailleurs, il y a des questionnements ponctuels de certains salariés de l'Association sur notre rôle. Quelquefois, j'en entends parler et ils se demandent pourquoi nous sommes là, si nous ne faisons pas du travail que pourraient faire les conseillers. Il y a toujours une petite interrogation. La réponse de l'Association est que, de toute façon, l'Association a un cadre d'emploi, qui est de toute façon déterminé, fermé et qu'il n'y aurait pas d'emplois supplémentaires. Sauf à aller rechercher d'autres contrats et d'autres partenariats, il n'y aurait pas de financement supplémentaire qui permette d'embaucher. Pour autant, après, il faut prouver que l'on ne fait pas le travail de salariés. Moi, je n'ai pas l'impression de faire du travail de salarié, mais il peut y avoir des compréhensions différentes. » (M20)

Cette réflexion soulève des questions sur l'usage du dispositif par les associations : quelle est la place du dispositif dans un processus de professionnalisation ou encore d'une « déprofessionnalisation au nom de l'engagement » (Bacou *et al.*, 2014) ? L'accueil des professionnels *via* ce dispositif génère-il des tensions et des défis dans la gestion des associations ?

À ce propos, une enquêtée demande s'il y aurait une limite en vue d'un « équilibre viable ». Elle considère que des postes comme le sien (à plein temps en fin de carrière) ne sont pas pérennes et peuvent, « en excès », fragiliser la gestion associative. Ainsi, elle préconise que l'association veille à

ce que le nombre de professionnels en mécénat de compétences reste équilibré dans la composition de l'équipe (entre salariés, bénévoles et services civiques).

« L'association doit mener une réflexion sur l'équilibre entre les différentes formules (salariés, bénévoles, mécénats de compétences, services civiques). Je ne connais pas la réponse mais je pense qu'il est nécessaire d'avoir aujourd'hui un questionnement. Nous serons bientôt cinq personnes en mécénat de compétences. La question est de savoir jusqu'où faut-il aller pour que cela soit un équilibre viable ? Je n'ai pas la réponse. » (M26)

Conclusion du chapitre VII

Les salariés perçoivent le mécénat de compétences surtout comme un dispositif de GRH dont l'objectif est de « dégager les vieux » ou de « refiler les boulets aux associations ». Malgré cette perception, ils quittent souvent l'entreprise pour « donner du sens » et « rendre à la société ». Si la mise en place du dispositif par les entreprises peut s'appuyer sur la moralisation des comportements (Salmon, 2007), les salariés dissocient souvent l'engagement de l'entreprise de leur propre engagement, n'exprimant pas une adhésion au discours de l'entreprise (Gatignon-Turnau, 2005). Quant à leur perception de l'usage du mécénat de compétences par les acteurs associatifs, du fait de leur faible intégration au sein des structures (voir Chapitre 3), ils ont une vision superficielle et ne saisissent pas les enjeux du dispositif pour les associations.

La jeunesse de cette forme de mécénat d'entreprise se manifeste dans la vision par les salariés de son caractère expérimental. Cela ouvre un champ de possibilité qui peut être exploré par les entreprises, les associations et les intermédiaires, à partir des suggestions formulées dans la seconde partie du chapitre par les enquêtés.

Conclusion générale

L'enquête exploratoire portée par l'INJEP en partenariat avec le laboratoire du LISE-CNRS avait pour objectif de comprendre à échelle microsociologique les motivations, les conditions d'entrée des salariés volontaires dans un dispositif de mécénat de compétences en association ainsi que ses effets sur les parcours de ces derniers. Enfin, il s'agissait de qualifier les dimensions mêmes de l'engagement en mécénat en le comparant aux autres formes de participation active en association et, plus particulièrement, au bénévolat. Notre recherche qualitative compréhensive irriguée par une démarche inductive et déductive s'est appuyée sur un corpus de 52 entretiens semi-directifs – alliant récit de vie et narration de l'expérience de mécénat – retranscrits en totalité et traités par analyse de contenu, par découpage d'unités thématiques et catégorisation. La surreprésentation des cadres dans notre corpus, corrélée à celle des diplômés de l'enseignement supérieur, induit d'importantes spécificités dans nos résultats et méritent d'être relevée, notamment en termes de dispositions au bénévolat (Prouteau, 2018).

Tout comme l'entrée en bénévolat, l'entrée en mécénat de compétences en association semble être engendrée à la fois par une socialisation antérieure – primaire le plus souvent – et par des expériences antérieures de bénévolat, bien que souvent caractérisées par des logiques consommatrices ou d'entraide. Les trajectoires d'engagement de nos enquêtés sont rarement militantes. L'éducation religieuse y joue par ailleurs un rôle majeur à l'instar du bénévolat (Prouteau, 2018 ; 2001). Chez les croyants, la mission en mécénat est alors perçue comme un moyen de mettre en pratique des valeurs charitables ou humanistes. Si les motivations altruistes, identitaires ou hédonistes semblent faire écho au bénévolat, le rapport au travail, voire la mise en exergue de souffrance(s) éthique(s) ou de conditions, marque fortement les raisons des acteurs à entrer dans ledit dispositif et forge ainsi sa spécificité. Le mécénat est décrit dans le discours des acteurs, bien souvent en comparaison avec d'autres formes d'engagement plus militantes ciblant de « nobles causes » – généralement appréhendées comme relevant de l'héroïsme, du sacrifice ou de la figure « du militant total » (Havard-Duclos, Nicourd, 2005) – comme une forme d'atténuation de l'engagement ou d'engagement de « seconde zone ». Cette perception s'explique par le caractère relativement « intéressé » de l'entrée dans le dispositif, l'existence d'une rémunération ou encore les contraintes liées aux cadres du dispositif pesant sur le choix même de ce « qui fait » engagement (cause de l'association, forme de l'engagement, durée) pour les individus.

Les effets du mécénat de compétences apparaissent comme relativement nombreux. Leur apparition reste toutefois limitée dans le cas de missions de courte durée où ils cantonnent plutôt à un enrichissement cognitif ou à des volontés de réitération de l'expérience en mécénat dans des formes similaires. Dans les autres types de missions, nous avons pu relever des effets non seulement sur le rapport à soi, le rapport aux autres, le rapport à la société, mais surtout de fortes incidences sur les parcours professionnels ou d'engagement. Si l'expérience en mécénat de compétences a permis aux enquêtés de retrouver un équilibre entre vie privée et vie

professionnelle, de se consacrer plus amplement à leur propre épanouissement, elle a aussi modifié la composition de leurs réseaux sociaux. Ces derniers se sont en effet diversifiés entraînant dans le même temps des changements de posture, voire de regard, sur des populations jusque-là peu fréquentées (les précaires, les jeunes de cités ou en difficultés scolaires, les marginaux, les seniors du quatrième âge). Nous avons pu noter que les transformations des relations sociales et du rapport aux publics bénéficiaires étaient relativement plus importantes dans les missions de longue durée (>1 an) que dans les autres, et ce même dans les cas où l'individu participe peu à la vie interne de l'association.

La découverte ou la redécouverte du tiers-secteur n'a pas engendré de modifications dans le rapport à la politique ou des formes de politisation : il s'agit en bref d'une forme « d'évitement du politique » (Eliasoph, 2010) plutôt qu'une socialisation politique. Toutefois, nos enquêtés ont pu prendre conscience de quelques effets de sensibilisation, notamment sur l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique. Concernant leur parcours de vie, l'expérience a pu induire ou confirmer des envies de réorientation professionnelle. Enfin, l'expérience n'est pas sans effet sur la poursuite de carrière d'engagement exclusivement associative : les « poursuivants » constituent plus de la moitié de notre corpus d'enquêtés. La nuance est toutefois de rigueur, puisque ces engagements bénévoles peuvent être assimilés à du bénévolat « à la carte » et aboutissent seulement dans de très rares cas à des entrées dans les instances décisionnaires des associations. La poursuite de l'engagement est enfin liée au type de rétribution offert par l'association, caractérisé dans notre recherche, par des ressources identitaires ou sociales manquantes dans d'autres sphères (familiales ou professionnelles). Cela est d'autant plus important dans le cas de transition vers la retraite.

L'enquête a par ailleurs permis de comprendre le rôle d'intermédiaire que l'entreprise peut jouer entre le salarié et l'engagement associatif, devenant un acteur non négligeable pour ceux qui s'intéressent au bénévolat (Cottin-Marx, 2019). En effet, les professionnels rencontrés affirment que son intervention peut lever les freins à la participation au monde associatif, comme l'avait constaté Gaignon-Turnau (2005). Néanmoins, si nous cherchons à qualifier cette participation, nous pouvons observer que l'immersion dans l'association et le sentiment d'engagement – le temps dédié et son débordement sur le temps personnel étant des dimensions centrales – sont plus importants dans les missions où l'intervention de l'entreprise sur le déroulement de la mission est mineure. Or, plus la mission a lieu sur le temps hors-travail, plus celle-ci s'éloigne de ce qui caractérise, du point de vue formel, le mécénat de compétences. Cette contradiction peut nous conduire à interroger les limites du mécénat de compétences comme voie d'engagement associatif, mais elle met surtout en évidence la difficulté de cerner cet objet dans un contexte où les barrières entre les politiques de flexibilité du temps de travail ont accru le degré de porosité entre travail et hors-travail (Lallement, 2008). Une autre contradiction du dispositif est son rapport aux compétences. La comparaison entre les types de missions permet de constater que parfois les missions flash et courtes sont davantage centrées sur le transfert de compétences que les missions de moyenne et longue durée. Mais ces dernières sont davantage une ouverture vers un engagement pérenne. En

outre, dans certains cas, notamment les missions d'accompagnement, le lien établi entre le volontaire et l'association est très faible et le transfert de compétences peut difficilement être analysé puisque le professionnel n'entretient aucun rapport avec l'acteur associatif, se contentant exclusivement de liens avec les bénéficiaires. Nous avons pu constater que certains professionnels ne cherchent pas à mobiliser leurs savoir-faire techniques au profit de l'association, ils cherchent au contraire parfois à s'éloigner de leur métier. Ces résultats servent à dépasser les discours portés par les acteurs selon lesquels le mécénat de compétences reposerait sur la transférabilité de compétences du monde marchand vers le monde associatif. Un autre constat de l'étude est que l'expérience associative est également porteuse d'apprentissages de diverses natures, ce qui n'est pas mis automatiquement en valeur (Margaria, 2017).

Si le mécénat de compétences apparaît comme une forme de participation certaine à la cité, il est perçu comme un engagement de demi-mesure par les volontaires, du fait de son caractère intéressé et non libre. L'engagement y serait plus ponctuel et plus superficiel. S'il doit être enfin comparé sur le plan scientifique au bénévolat, il est possible de conclure en définitive à des ressemblances dans les motifs, mais à des divergences dans les effets *a priori* moins importants en termes de socialisation politique et civique notamment. Toutefois, le mécénat de compétences reste l'apanage des initiés au monde associatif ou alors de personnes présentant des dispositions importantes pour le bénévolat : le mécénat de compétences constitue effectivement une porte d'entrée vers le monde associatif mais pour les plus aguerris. C'est finalement un travail de mise en relation et d'accompagnement des moins engagés vers la société civile organisée qui pourrait être réalisé par les entreprises ou les acteurs spécialisés dans la mise en lien du lucratif et du non lucratif.

Malgré le nombre limité d'entreprises – seulement 19 mécènes alors qu'au moins 200 étaient impliquées dans le mécénat de compétences en 2018 (Enquête ADMICAL-CSA, voir Graphique 1) –, l'étude recouvre la diversité de formes de missions mises en place par les entreprises sur le territoire circonscrit (Ile-de-France). Il est à retenir que la moitié des entreprises (9 au total) sont présentes dans l'indice boursier CAC40, plus concernées par ce type de mécénat. Nous soulignons encore que dans le corpus de l'enquête se trouvent 4 des 17 groupes français qui ont lancé en janvier 2019 le « Manifeste du mécénat de compétences » en vue de prôner le développement du dispositif. Ainsi, appuyées sur la place que ces acteurs occupent dans la scène entrepreneuriale française et sur leur implication dans le développement du dispositif, nous pouvons extrapoler les résultats de l'analyse en esquissant un état des lieux de la mise en place du mécénat de compétences en France.

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de ce rapport, le montant du mécénat a diminué alors que le nombre d'entreprises TPE et PME a largement augmenté (Données DGFIP 2015, Observatoire de la Philanthropie, 2018). Il serait approprié d'analyser de près les usages du mécénat de compétences par ces acteurs de plus petite envergure en dialogue avec les résultats de l'étude présente. Ces entreprises semblent établir davantage des liens directs avec les acteurs associatifs sur le territoire, sans passer par un intermédiaire comme le font souvent les grandes entreprises. Or, notre stratégie d'entrée dans le terrain passant par les acteurs d'intermédiation (*go-between*), l'accès aux entreprises de petite et moyenne taille a été restreint. Quelques structures ont été contactées

mais elles se sont montrées moins réactives et leurs salariés moins disponibles à participer de l'enquête.

Si l'étude a le mérite de présenter un tableau des différentes formes de missions, celles-ci ne sont pas toutes approfondies de la même manière. L'approche par les ressorts et les effets du mécénat de compétences nous conduit à réaliser davantage de constats sur les missions longues que sur les missions flash et courtes. Ainsi, à partir de la typologie proposée et compte tenu de la diversité constatée, il serait pertinent d'approfondir la recherche en ciblant un type de mission en particulier ainsi que l'inscription du mécénat à un moment particulier de la carrière professionnelle (début de carrière par exemple).

Partant du constat de l'absence de littérature analysant l'intersection entre les trois sphères (volontaire, association et entreprise), nous avons privilégié l'angle des individus au carrefour des cadres institutionnels marchand et associatif, à partir d'une approche microsociologique. L'étude s'appuyant sur les récits de volontaires, l'analyse gagnerait à être complétée par l'observation directe permettant d'approfondir la question de la participation et de l'intégration au monde associatif. En se limitant à la seule échelle microsociologique, il nous a été difficile de rendre compte du rôle de l'association dans les effets constatés lors de l'expérience en mécénat de compétences.

Enfin au regard de notre objet initial, la question du rapport au travail est apparue comme un élément important à prendre en compte lors de l'analyse des motivations du mécénat de compétences, comme présenté dans le Chapitre II. C'est ici un résultat intéressant qui renforce le besoin de croiser la littérature de la sociologie des organisations, avec celle de la sociologie du travail ou encore de la sociologie du monde associatif, lorsque ce dernier devient un espace thérapeutique pour des travailleurs en souffrance.

L'analyse des effets de l'expérience en termes d'engagement est limitée, en partie, aux projections des enquêtés, une fois que la plupart sont en cours de réalisation de la mission. Il aurait été souhaitable d'interroger davantage des personnes ayant fini leur mission, avec un recul plus important, mais l'une des difficultés du travail de terrain a été justement d'identifier et de rencontrer ce profil de volontaires. Pour ceux qui sont en mission flash ou courte, les associations ont rarement conservé leurs contacts. En ce qui concerne les missions en fin de carrière, les coordonnées fournies par les entreprises et les associations ne sont pas toujours mises à jour et quelques personnes ont quitté la région Ile-de-France après leur retraite.

Le rapport dévoile finalement de nombreuses pistes pour le développement de l'activité de *go-between* et, dans un sens plus large, en vue de l'amélioration du dispositif (voir notamment le dernier chapitre). Ainsi, ce rapport sera autant profitable aux chercheurs intéressés par l'engagement associatif ou par les pratiques de mécénat d'entreprise qu'aux acteurs impliqués dans la mise en place du dispositif (entreprises, fondations, associations, intermédiaires et volontaires).

Bibliographie

ARTICLES ET OUVRAGES SCIENTIFIQUES

- Agrikoliansky E., 2002, *La Ligue française des droits de l'homme et du citoyen depuis 1945. Sociologie d'un engagement civique*, Paris, L'Harmattan.
- Bacou M., Dansac C., Goutier P., Vachée C., 2014, « Le volontariat dans l'animation. Vers une déprofessionnalisation au nom de l'engagement ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 67, p. 37-51.
- Baculard O., 2006, *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, Étude Volunteer-France Bénévolat.
- Barbat V., Bousquet F., 2019, « Le capital social dans les réseaux de mécénat de compétences », *Revue française de gestion*, n° 279, p. 113-127.
- Bargel L., Darmon M., 2017 « Socialisation politique : moments, instances, processus et définitions du politique », Notice pour l'encyclopédie en ligne Politika.
- Barthélemy, M., (2000.), *Associations : un nouvel âge de la participation ?* Les Presses de Sciences Po. p.60.
- Beaugrand, J.-P., 1988, « Démarche scientifique et cycle de la recherche », in Robert M. (dir.), *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, St Hyacinthe (Canada) Edisem – Maloine, p. 1-35.
- Becquet V., Linares C., 2005, de, *Quand les jeunes s'engagent. Entre expérimentations et constructions identitaires*, L'Harmattan/INJEP, Paris.
- Boistel P., 2012, « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication et organisation*, n° 42, p. 245-264.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- Bory A., 2008a, *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis*, Thèse en doctorat en sciences de l'homme et société, Université Panthéon-Sorbonne - 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, p. 39-52
- Bory A., 2008c, « Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise », *La Revue de l'IRE*, n° 2, vol. 57, p. 141-167.
- Bory A., 2013, « Le bénévolat d'entreprise en France. Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », *Travail et emploi*, vol. 133, n° 1, p. 53-62.
- Bourdieu P., 1980, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 31, pp. 2-3.
- Bourdieu P., 1986, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 1, vol. 62-63, p. 69-72.
- Bourdieu P., 1994, « Un acte désintéressé est-il possible ? », in *Raisons pratiques*, Paris, Le Seuil, p. 149-167.

- Brodiez, A., 2007, La difficulté de faire collectif. Les grandes associations de solidarité dans la croissance*. *Contretemps: revue de critique communiste*, Textuel, 2007, p.70-77.
- Castel R. 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- Charmes, E., Bacqué, M.-H., 2016, *Mixité sociale, et après ?*, Paris, presses universitaires de France.
- Clary E. G., Snyder M., Ridge R. D., Copeland J., Stukas A. A., Haugen J., Miene P., 1998, « Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, no 6, vol. 74, p. 15-16.
- Collovald A., Lechien M.-H., Rozier S., Willemez L. (dir.), 2002, *L'humanitaire ou le management des dévouements: Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Cortessis S., Weber Guisan S., Tsandev E., 2019, *Le bénévolat des jeunes. Une forme alternative d'éducation*, Zürich (Suisse), Seismo.
- Cottin-Marx S., 2019, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.
- Cottin-Marx S., Hély, M., Jeannot G., Simonet M., 2017, « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 463-476.
- Coulet J.-C., 2016, « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités [en ligne]*, n° 1, vol. 13.
- Cuillerat A., 2003, *Le contexte de transfert des technologies de l'industrie vers le patrimoine : l'impact médiatique de l'opération « Titanic »*, Thèse de doctorat en histoire de l'art et archéologie, Université Bordeaux-Montaigne.
- Dahmani A., 2017, « La triade GRH-TIC-Management des connaissances : pour un travail d'exégèse du discours managérial », *Communication & management*, n° 2, vol. 14, p. 19-33.
- Daveri F., Maliranta M., 2006., *Age, Technology and Labour Costs*, Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research, Working Paper n° 309.
- Daveri F., Maliranta M., 2007, « Age, seniority and labour costs: lessons from the Finnish IT revolution », *Economic Policy*, n° 49, vol. 22, p. 118-175.
- Dejours C., 1993, *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique*, Paris, Bayard.
- Demazière D., 2013, « Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues », *Sociologie*, n° 3, vol. 4, p. 333-347.
- Eliasoph N., 2010, *Avoiding Politics: How American Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Farvaque N., 2011, « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors: régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La revue de l'IREs*, n°2, p. 139-172.
- Ferrand-Bechmann D. 2011, « Le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles », *VST - Vie sociale et traitements*, n° 109, p. 22-29. doi:10.3917/vst.109.0022.
- Ferrand-Bechmann D., 2017, « Bénévolat ou travail gratuit ? », *Projet*, n°2, p. 84-87.
- Fillieule O. (dir.), 2005, *Le désengagement militant*, Paris, Belin.
- Fillieule O., 2001, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, n° 1-2, vol. 51, p. 199-215.
- Fillieule O., 2009, « Carrière militante », in Fillieule O. (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 85-94.

- François A., 2012, *Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de légitimation ?*, Thèse de doctorat en STAPS soutenue à Dijon, École doctorale Langues, Idées, Institutions, Territoires.
- Fuhrer C., Moisson-Duthoit V., Cucchi A., 2011, « Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout », *Management & Avenir*, n° 41, p. 194-215.
- Gamson, W., 1992, *Talking politics*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Gatignon-Turnau A.-L., 2005, *Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.
- Gatignon-Turnau A.-L., 2006, « Le mécénat de compétences, une innovation pour l'économie solidaire en Europe ? », Grenoble, Communication aux Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire.
- Gatignon-Turnau A.-L., 2012, « Les conséquences des programmes de soutien organisationnel à l'engagement bénévole international en partenariat avec une ONG pour les salariés volontaires », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 85, p. 3-19.
- Gautier A., 2015, « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, n° 249, p. 13-32.
- Goffman E., 1968, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit.
- Gontier P., Dansac C., Vachée C., 2014, « Hybridation de la ressource humaine dans les associations : déterminants et effets », Secteur non marchand, milieux associatifs, organismes communautaires : des mondes en recomposition, Centre METICES de l'Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, Belgique.
- Hamidi C., 2002, « Les raisons de l'engagement associatif », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 149-165.
- Hamidi C., 2010, *La société civile dans les cités. Engagement associatif et politisation dans des associations de quartier*, Paris, Économica.
- Hanifi, I. 2006. La transmission d'un modèle de réussite féminin à travers le vêtement." Dress for success": normalisation de la race, de la classe et du genre par l'apparence professionnelle (Doctoral dissertation, Paris 5).
- Havard-Duclos B., Nicourd S., 2005, *Pourquoi s'engager ?*, Paris, Payot.
- Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.
- Igalens J., Tahri N., 2012, « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 83, p. 3-19.
- Ion J., 1997, *La fin des militants ?*, Paris, Les éditions de l'atelier.
- Ion J., 2012, *S'engager dans une société d'individus*, Paris, Armand Colin.
- Jodelet D., 1984, *Représentation sociale: phénomène, concept et théorie*. Psychologie sociale.
- Koopmans R., 1996, "Explaining the rise of racist and extreme right violence in Western Europe: Grievances or opportunities ?", *European Journal of Political Research*, n° 2, vol. 30, p. 185-216.
- Lahire B., 1998, *L'homme pluriel: les ressorts de l'action*, Paris, Nathan.
- Lallement M., 2008, « Le travail et ses transformations. Une lecture sociologique », *Revue française de gestion*, n° 190, p. 43-55.
- Lépineux F., 2006, « Chapitre 17. La RSE et le modèle socio-économique émergent », in Rosé J.-J., *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, Paris, De Boeck Supérieur, p. 317-333.

- Levasseur M., Desrosiers J., Tribble D. S. C., 2008, « Do quality of life, participation and environment of older adults differ according to level of activity? », *Health and Quality of Life Outcomes*, vol. 6(1), 30.
- Leyens J.-P., Yzerbyt V., Schadron G., 1994, *Stereotypes and Social Cognition*, New York (États-Unis), Sage Publications.
- Loriol M., 2003, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'année sociologique*, n° 2, vol. 53, p. 459-485.
- Macdam D., 1989, « The biographical consequences of activism », *American Sociological Review* 54, p. 744-60.
- Marbot E., 2001, *Le sentiment de fin de vie professionnelle : définition, mesure, détermination*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Aix-marseille, 2 vol.
- Marcq J., 2006, « L'engagement des salariés dans la TPE, en particulier dans l'artisanat », *Marché et organisations*, n° 2, vol. 2, p. 78-96.
- Margaria C., 2017, *Du bénévole au jeune cadre : la place des activités associatives dans les candidatures des jeunes diplômés*, Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université Paris Descartes.
- Martuccelli D., 2005, « Les trois voies de l'individu sociologique », *EspacesTemps.net* [en ligne], 8 juin.
- Martuccelli D., 2015, « Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie », *Sociologie*, vol. 6(1), p. 43-60.
- Matonti F., Poupeau F., 2004, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°5, p. 4-11.
- Maurer S., 2001, *Les chômeurs en action (décembre 1997-mars 1998, Mobilisation collective et ressources compensatoires*, Paris, L'Harmattan.
- Mayer N. 2003a, « Democracy in France: do associations matter? », in *Generating Social Capital*, New York, Palgrave Macmillan, p. 43-65.
- Mayer N., 2003b, « Les conséquences politiques du "capital social": le cas français », *Revue internationale de politique comparée*, n° 3, vol. 10, p. 381-395.
- Milbrath L. W., Goel M. L., 1977, *Political Participation: How and Why Do People Get Involved in Politics ?*, Chicago (États-Unis), Rand McNally College Pub. Co.
- Oiry E., 2005, « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n° 158, p. 13-34.
- Paugam S., 2008, *Le lien social*, Paris, Presses universitaires de France.
- Polanyi K., 1983, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Poppe E., Linssen H., 1999, « In-group favouritism and the reflection of realistic dimensions of difference between national states in Central and Eastern European nationality stereotypes », *British Journal of Social Psychology*, n° 1, vol. 38, p. 85-102.
- Prévitali C., 2013, « L'intégration dans les associations sportives rurales : un processus incertain », *Staps*, n° 99, p. 71-79.
- Prouteau L., 2001, « Les figures du bénévolat », *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 63, p. 19-32.
- Putnam R. D., 2000, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and schuster.
- Rancière J., 1990, *Aux bords du politique*, Paris, Osiris.
- Rappaport J., 1987, « Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology », *American Journal of Community Psychology*, n° 15, p. 121-148.

Renault-Tinacci, M., 2018, *La participation associative : une nouvelle voie politique ? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté personnalisée dans l'expérience associative parisienne*, Thèse de doctorat, Université Sorbonne Paris Cité.

Retour D., 2005, « Le DRH de demain face au dossier compétences », *Management & Avenir*, n° 4, p. 187-200.

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.

Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail*, Paris, PFNSP.

Salmon A., 2002, *Éthique et ordre économique*, Paris, CNRS éditions.

Salmon A., 2007, *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte.

Salmon A., 2009, « Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ? », *Sociologies pratiques*, n°18, p. 51-63.

Sandelowski, M., 2000, Whatever happened to qualitative description?. *Research in nursing & health*, 23(4), p.334-340.

Schneider, M., 2004, *Le paradigme féminin*, Paris, Aubier.

Simonet M. 2012, « Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement », in Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 195-212.

Simonet M., 2010, *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?* La Dispute, Paris.

Snow D. A., Rochford Jr E. B., Worden S. K., Benford R. D., 1986, « Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation », *American Sociological Review*, no 4, vol. 51, p. 464-481.

Sommier I., 2003, *Le renouveau des mouvements contestataires*, Paris, Flammarion.

Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz, Juris éditions.

Trenta A., 2018, « L'engagement associatif d'anciens militants communistes : carrières, pratiques et modèles », *L'année sociologique*, vol. 68(1), p. 247-279.

Truffinet N., 2018, *Fondations philanthropiques et recherche médicale en France au tournant des XX^e et XXI^e siècles*, Thèse de doctorat en Histoire, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

Vachée C., Dansac C., 2013, « Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion. L'animation face aux transformations du secteur associatif », in *L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique ?*, CSE - Carrières sociales éditions, p. 115-130.

Vermeersch S., 2004, « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 4, p. 681-710.

Vidal C., 2009, *Développer les hommes par les compétences pour développer le volontariat, vers de nouvelles limites du volontariat : évaluation, prospective et avenir du volontariat chez les sapeurs-pompiers*, Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université Toulouse 2.

Zarifian P., 2001, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, p. 109.

Zoll R., 1992, *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*, Paris, Éditions Kimé.

RAPPORTS

Admical-CSA, 2018, *Baromètre du mécénat d'entreprise* : Paris. http://admical.org/sites/default/files/uploads/etude_mecenas_dentreprise_en_france_-_2018_vf_.pdf

Fondation SNCF, 2018, *Baromètre du mécénat de compétences* : Paris. (Consulté en février 2020).

France Bénévolat, 2006, *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*. https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Etude_Benevolat_de_compences.pdf

France Bénévolat, 2006, *Fiche définitions : bénévolat, volontariat, salariat*.

https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_1_2_2006.pdf

Ministère de l'éducation nationale, 2019, *Guide du bénévolat 2018-2019*, https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf

Ministère de la culture et de la communication, 2013, « Mécénat : le temps du développement et des mutations. La « loi Aillagon » a 10 ans », Culture Communication : le magazine du ministère de la Culture et de la Communication, n° 210, juin 2013, p. 6-11. http://www.culture.gouv.fr/var/culture/storage/culture_mag/210/index.htm

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2014, *L'engagement associatif des actifs*, Rapport du groupe de travail piloté par le Ministère chargé de la vie associative et l'association et l'association Le Rameau. https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_actifsBDF_.pdf

Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, 2014, « Les actifs et les dispositifs d'aménagement du temps de travail facilitant la pratique du bénévolat », Sondage réalisée par l'IFOP. https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/2501-1-study_file.pdf

Observatoire de la philanthropie, 2018, *Panorama national des générosités*, Fondation de France : Paris.

Passerelles et Compétences, 2015, *Des talents en cadeau*.

Prouteau L., 2018, *Bénévolat et bénévoles en France en 2017 état des lieux et tendances*. Centre de recherche sur les associations - CSA. https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/prouteau_rapport_complet.pdf

Recherche et Solidarité, 2017, *La Générosité des Français* - 23ème édition. Recherches & Solidarité. <https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2019/03/La-generosite-2018.pdf>

EXPÉRIENCES DE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES EN ASSOCIATION : UNE FORME PARTICULIÈRE D'ENGAGEMENT ? ENQUÊTE EXPLORATOIRE

Le bénévolat d'entreprise ou mécénat de compétences, s'est fortement développé en France depuis les années 1990. Plus particulièrement répandu dans les grandes entreprises françaises, il permet à ces dernières de proposer aux associations des « compétences » par la mise à disposition de salariés, qui, sur leur temps de travail, réalisent des missions d'intérêt général. La plupart des enquêtes qui s'attellent à la question interrogent largement les avantages de ce dispositif pour les entreprises notamment du point de vue de leur communication et de leur valorisation ou encore des atouts dans la professionnalisation des organisations du secteur social non lucratif. Le mécénat de compétences est par ailleurs bien souvent présenté de manière positive : aux associations il permettrait la professionnalisation et le développement des ressources humaines, aux salariés eux-mêmes il permettrait de cumuler sens et carrière professionnelle et, enfin, aux entreprises il offrirait la possibilité d'améliorer image et efficacité du management RH ainsi que d'asseoir leur légitimité dans la contribution à l'intérêt général via la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Explorant un axe différent, l'étude sur l'engagement en mécénat de compétences présentée ici et menée par l'INJEP et le Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE-CNRS) a cherché à comprendre la place que ces expériences de mécénat occupent dans les trajectoires d'engagement des collaborateurs impliqués en mécénat de compétences : comment en vient-on finalement au cours d'une carrière professionnelle à s'inscrire dans pareil dispositif ? Quelles sont les trajectoires d'engagement qui y conduisent ? Quelles motivations sous-tendent ce choix ? Quels sont ces effets en termes de carrière militante, de socialisation politique et démocratique ? Y a-t-il des incidences sur la carrière professionnelle ? De nature qualitative, l'étude a privilégié une approche microsociologique du mécénat, en s'appuyant notamment sur 52 entretiens semi-directifs auprès de professionnels engagés dans des associations en mission de mécénat de compétences.

Si les résultats de la recherche laissent entrevoir de nombreux points communs avec la participation associative bénévole, la prégnance du rapport au travail et, parfois, de la souffrance qui s'y rattache, dans les motivations comme dans les effets socialisateurs, en révèle la spécificité.

Reprographie : atelier d'impression et de tirage de la direction des finances, des achats et des services (DFAS)

du secrétariat général des ministères sociaux (SGMAS)

