

INJEP NOTES & RAPPORTS

■ **Décembre 2025**

■ INJEPR-2025/22

Les effets du mécénat de compétences sur les associations

ÉTUDES ET RECHERCHE

■ Constance CHEYNEL, chercheuse associée à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO - UMR 7170 CNRS) et à l'INJEP

■ Mathilde RENAULT-TINACCI, chargée de recherche à l'INJEP et chercheuse associée au CERLIS-CNRS (UMR 8070)

Les effets du mécénat de compétences sur les associations

Constance Cheynel, Mathilde Renault-Tinacci

Pour citer ce document

Cheyne C., Renault-Tinacci M., 2025, *Les effets du mécénat de compétences sur les associations*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

Remerciements

Dans le cadre d'un partenariat entre l'INJEP et le CNRS, l'étude a été menée par une équipe composée de Mathilde Renault-Tinacci, chargée de recherche à l'INJEP et chercheuse associée au CERLIS-CNRS (UMR 8070) et de Constance Cheyne, chercheuse associée à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO - UM7170 CNRS) et à l'INJEP.

Nous remercions Sabine Rozier, sociologue, membre de l'IRISSO, désignée responsable scientifique auprès du CNRS pour sa contribution et précieuse relecture. Nous tenons également à remercier Marianne Autain pour sa minutieuse révision de ce rapport.

Nous remercions également nos partenaires – l'Admical, KOEO, Le Mouvement associatif, Passerelles et compétences, et Pro Bono Lab – pour leur soutien et leur appui à toutes les étapes de cette recherche et l'Alliance pour le Mécénat de compétences pour leur support notamment en termes de valorisation. L'enquête a bénéficié d'un soutien financier très précieux de la part de Pro Bono Lab, merci encore !

L'enquête n'aurait finalement pas été possible sans l'accord des associations qui nous ont ouvert leurs portes, ni le soutien des différentes organisations qui ont accepté de diffuser notre questionnaire en ligne, ni le temps consacré par des responsables associatifs pour répondre au questionnaire. Merci à tous pour votre confiance !

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	5
INTRODUCTION	17
A. Définition et cadrage juridique du mécénat de compétences	18
B. Le mécénat de compétences comme observatoire des relations entre secteur privé lucratif et monde associatif	21
L'impératif fait aux associations de diversifier leurs ressources	21
Transformations et tensions suscitées par le rapprochement du secteur associatif avec le secteur privé lucratif ...	23
C. Le mécénat de compétences comme observatoire des circulations entre associations et entreprises	25
Les circulations des entreprises vers les associations : faibles sur les savoir-faire, contraignantes en termes de responsabilité sociale	27
D. Une enquête qualitative et quantitative auprès des associations françaises	28
Une enquête exploratoire pour recueillir les avis et les représentations sur le mécénat de compétences	29
Une enquête par entretiens et observations	29
Une enquête par questionnaire	32
CHAPITRE 1. UNE RELATION ASYMÉTRIQUE ENTRE ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS ?	35
A. La dépendance aux offres des entreprises	37
Les offres des entreprises ne rencontrent pas toujours les besoins des associations	38
Les associations mobilisent le mécénat de compétences « à l'opportunité »	40
B. Entreprises et associations : des intérêts divergents	42
Le transfert de compétences est secondaire pour les entreprises	42
Des conditions de réussite qui reposent sur les associations et les salariés	44
C. Rationalisation du mécénat de compétences par les associations	46
Conclusion du chapitre 1	49
CHAPITRE 2. DES COÛTS D'ENTRÉE DIFFÉRENCIÉS DANS LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES	51
A. Un mécénat de compétences sélectif ?	52
Les entreprises associatives gestionnaires et mécénales : profils dominants dans le recours au mécénat de compétences	52
Une standardisation avec le secteur lucratif préalable au mécénat de compétences	58
B. Les raisons du non-recours au mécénat de compétences	62
La non-connaissance du dispositif	63
Le défaut d'accompagnement	63
Des inégalités territoriales	65
<i>Nous ne sommes pas américains !</i> » : une posture politique de refus	66
Conclusion du chapitre 2	70

CHAPITRE 3. LES TRANSFORMATIONS (PAS SI) LIMITÉES DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES PAR LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES73

A. Des associations plutôt convaincues par l'utilité du mécénat de compétences en dépit d'effets modestes sur les modèles socio-économiques.....	74
Une ressource importante pour le développement de l'environnement partenarial et du réseau de l'association.....	75
Un tremplin (pas si) limité vers d'autres sources de financement.....	78
B. Une montée en compétences certaines pour les richesses humaines associatives.....	82
Le rôle du capital social individuel sur les effets du mécénat de compétences.....	84
Un transfert de compétences et de réseaux sociaux parfois limité de l'individu au collectif.....	86
Conclusion du chapitre 3.....	89

CHAPITRE 4. QUELLE(S) PROFESSIONNALISATION(S) DES ASSOCIATIONS ?91

A. Ni bénévole ni salarié, quelle(s) participation(s) des salariés volontaires aux associations ?	92
Le continuum gestionnaire de la participation des salariés volontaires.....	92
Les affinités socioprofessionnelles comme conditions d'intégration des salariés volontaires	100
B. Circulations variées et inégales des savoir-faire professionnels	103
Une professionnalisation gestionnaire circonscrite à certaines associations.....	104
Pas d'importation systématique ni massive des normes et des pratiques du secteur lucratif.....	106
Des transferts de savoir-faire professionnels mal maîtrisés faute d'une ressource humaine non subordonnée	109
Quelles professionnalisations du bénévolat et du militantisme associatif ?	111
C. Fragilisation de l'emploi et du travail associatif.....	115
Mécénat de compétences et concurrence à l'emploi	116
Une déprofessionnalisation des métiers du travail social	117
Conclusion du chapitre 4	122

CHAPITRE 5. PRÉSERVER SON PROJET ASSOCIATIF ? AJUSTEMENTS ET RÉSISTANCES..... 125

A. Les affinités sociopolitiques comme conditions d'intégration des salariés volontaires.....	126
Un consensus libéral.....	127
Des causes associatives plus ou moins critiques, en affinité avec les profils sociopolitiques des volontaires.....	128
B. Des causes à l'épreuve du mécénat de compétences	131
Le cadrage dominant de la charité.....	132
Salariés volontaires et lutte contre les inégalités scolaires : malentendus, maladresses et violence des rapports sociaux	134
C. Les associations au service des entreprises ?	140
Recadrer l'expression de son projet associatif pour plaire davantage aux entreprises.....	141
Plaider en faveur de son projet associatif : l'enjeu stratégique de la mesure d'impact	142
Conclusion du chapitre 5	146

CONCLUSION GÉNÉRALE : PERSPECTIVES 148

BIBLIOGRAPHIE.....151

ANNEXE : COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES 158

SYNTHÈSE

Le mécénat de compétences est un dispositif philanthropique, qui consiste dans la mise à disposition, par une entreprise, d'un de ses salariés, sur son temps de travail, au profit d'une association d'intérêt général. Cette pratique a été instituée par la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite loi « Aillagon ». La mise à disposition de personnel au profit d'une association est considérée comme un don en nature, ouvrant droit pour l'entreprise à une réduction fiscale équivalent à 60 % des salaires versés.

Au cours des dernières années, le mécénat de compétences a suscité un intérêt croissant. Cette forme de mécénat est particulièrement valorisée, car elle enrichit la collaboration entre les secteurs public, privé et associatif en offrant un don de compétences plutôt que de simples contributions financières, à l'heure où les associations sont encouragées à diversifier leurs sources de financement et de soutien (voir la notion d'« hybridation de leurs ressources¹ »). Cependant, des questions demeurent sur les effets réels de la mise à disposition de salariés pendant leur temps de travail au profit d'associations d'intérêt général. Partant du constat d'un écart entre la popularité de ce dispositif et la compréhension de ses effets concrets, cette étude, menée par l'INJEP et l'IRISSO-CNRS, vise à explorer plusieurs questions clés :

- Quelles associations bénéficient de propositions de mécénat de compétences de la part des entreprises ?
- Quelles sont les motivations des associations à accueillir des salariés dans le cadre du mécénat de compétences ?
- Comment se forment les partenariats entre entreprises et associations, et quelles sont les modalités pratiques d'accueil des salariés ?
- Quels impacts la présence des salariés mis à disposition a-t-elle sur les associations ?

Cette recherche fait suite à une étude précédente² sur les expériences des salariés impliqués dans le mécénat de compétences, réalisée par l'INJEP et le LISE-CNRS, qui avait révélé une préparation souvent insuffisante des associations à l'intégration de ces volontaires. Elle avait également souligné que le mécénat de compétences, bien que bénéfique, différait de l'engagement bénévole traditionnel en raison de l'influence des entreprises sur le format des missions et le choix des associations bénéficiaires. Nous choisissons ici de nous intéresser au mécénat au-delà de l'expérience individuelle en cherchant à observer et qualifier les relations entre secteur privé lucratif et monde associatif.

Quatre formes de mécénat de compétences

Quels que soient leurs formats, les missions peuvent être organisées directement entre l'entreprise et une ou plusieurs associations, ou via une organisation intermédiaire spécialisée dans l'engagement associatif des salariés.

¹ Renault-Tinacci M., 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

² Renault-Tinacci M., Vasconcelos O., 2020, *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, Rapport d'étude, INJEP Notes & Rapports.

En pratique, les missions de mécénat de compétences prennent des formes très diverses. Nous les décrivons à partir d'une typologie en quatre catégories :

- Les **missions flash** sont caractérisées par une durée relativement courte (une journée ou une demi-journée). Il s'agit de répondre à un besoin précis, préalablement défini, qui peut certes concerner la communication, la gestion de projet ou la recherche de financement (entre autres exemples), mais qui a souvent trait à des activités physiques et manuelles telles que la peinture de locaux, des activités de cuisine ou de jardinage, de la manutention, etc. Ces activités physiques ou manuelles concernent particulièrement les « journées de la solidarité » ; journées organisées et proposées par les entreprises à leurs salariés pour qu'ils participent collectivement à des activités associatives qui correspondent aux causes soutenues par l'entreprise (développement durable, insertion des jeunes, etc.), et sous la bannière de celle-ci.

- Les **missions de parrainage** correspondent à l'accompagnement de personnes (jeunes et adultes en réinsertion) sur une durée allant de quelques mois à plusieurs années, comme c'est le cas pour le tutorat ou le mentorat.

Ces deux formats de missions se réalisent généralement dans le cadre d'un nombre de jours ou de demi-journées accordés par l'entreprise (variant de 2 à 10 jours par an).

- Les **missions de conseil** sont un format plutôt apparenté à de la prestation de service sur une courte durée. Le salarié réalise une mission au cœur de l'association en y dédiant plusieurs journées sur un ou plusieurs mois. Là encore, les thématiques varient énormément : communication, ingénierie système et informatique, gestion de projet, ressources humaines, etc.

- Les **missions de longue durée** concernent la mise à disposition d'un salarié sur plusieurs mois, à temps plein ou à mi-temps, généralement dans les locaux de l'association. Si l'entreprise choisit et propose une liste d'associations, le salarié est dernier décisionnaire et sa mission peut être construite au cours des échanges avec l'organisation à but non lucratif, puis soumise à l'accord de l'entreprise. La plupart des entreprises autorisent ce format de mécénat de compétences uniquement aux salariés seniors qui sont à quelques mois de leur retraite.

Une enquête qualitative et quantitative auprès des associations françaises

Cette recherche sur le mécénat de compétences, réalisée entre février et décembre 2022, s'articule autour de trois approches méthodologiques distinctes pour examiner les dynamiques de collaboration entre le secteur associatif et le secteur privé :

1. Une **enquête exploratoire** : une série d'entretiens a été menée avec des représentants de réseaux associatifs, des médiateurs spécialisés dans le mécénat de compétences et des acteurs institutionnels. Elle a permis de recueillir des opinions variées sur le mécénat de compétences, explorant les perceptions prédominantes et les attentes des différentes parties prenantes. Cette étape initiale visait à dessiner un panorama des attitudes et des conceptions autour du mécénat de compétences au sein de ces organisations.
2. Une **enquête qualitative** : des entretiens et des observations ont été réalisés auprès d'associations qui accueillent des salariés en mécénat de compétences. Cette phase a comporté 84 entretiens et 54 observations dans 18 associations réparties dans huit régions de France. Cette méthode immersive a offert une compréhension en profondeur des processus d'adaptation et

des interactions entre les salariés et les membres de l'association. Dès le début de la recherche, l'objectif était de suivre des associations aux profils différents : diversité des secteurs, de taille et d'échelles d'intervention, mais aussi d'organisations (budgets, ressources humaines et modèles socio-économiques). Il s'agissait également de diversifier le type de recours au mécénat de compétences. Les dix associations enquêtées se distinguent donc par leur ancienneté (fondées entre 1884 et 2022), leur taille (de l'association locale aux grandes associations internationales), leur budget global annuel (de 1 000 à plus de 500 000 euros), et leur modèle socio-économique. La diversification des secteurs associatifs est moins aboutie, notamment en raison des difficultés que nous avons rencontrées lors de l'ouverture de terrains entre décembre 2021 et mars 2022. En effet, plusieurs sollicitations sont restées sans réponse, et ce alors que nous avons été mis en relation par le biais des organisations membres de notre comité de suivi. Enfin, les terrains ouverts ont davantage permis d'enquêter les missions de longue durée et les missions flash que les missions de conseil et les missions de parrainage.

3. Une **enquête quantitative** : a été menée à partir d'un questionnaire diffusé auprès d'associations françaises afin d'évaluer l'adoption et les effets du mécénat de compétences. Au total, 812 réponses ont été recueillies : 677 provenaient d'associations n'ayant jamais eu recours au mécénat de compétences et 135 d'associations en ayant déjà bénéficié. Cette enquête, fondée sur un échantillon non représentatif au sens statistique, avait pour objectif de mesurer l'ampleur et les modalités de recours au mécénat de compétences, ainsi que d'identifier les profils des associations concernées. La population associative recourant à ce dispositif n'étant ni connue ni préalablement identifiable, une méthode d'échantillonnage probabiliste n'était pas envisageable. En l'absence d'une population de référence préalablement identifiée, la diffusion du questionnaire s'est faite de manière large au sein du secteur associatif, suivant un principe d'échantillonnage reposant sur la participation volontaire des associations.

Un partenariat vraiment « gagnant-gagnant » ?

Cette étude analyse les formes d'engagement des entreprises et les compétences professionnelles mobilisées par les salariés volontaires à travers le prisme de la sociologie interactionniste, en mettant l'accent sur les échanges et la porosité entre les entreprises et les associations. À l'instar des travaux de Laure Bereni et Sophie Dubuisson-Quellier³ (2020), notre recherche tente ainsi d'explorer la diversité des interactions entre les sphères militantes et économiques.

Cette perspective nous amène à prêter attention à deux phénomènes importants. Premièrement, les enjeux de professionnalisation et de transfert de compétences ne se limitent pas à l'imposition de normes venues du monde de l'entreprise. Ils dépendent aussi de la capacité des associations à s'y adapter, à les transformer ou à les réinterpréter. Deuxièmement, les transformations observées concernent les deux parties : les entreprises elles-mêmes peuvent aussi évoluer au contact des associations, ce qui peut donner lieu à des ajustements réciproques.

Le mécénat de compétences est souvent présenté comme un partenariat « gagnant-gagnant », bénéfique à la fois aux entreprises et aux associations. Cette dynamique est encouragée et promue

³ Bereni L., Dubuisson-Quellier S., 2020, « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 61, p. 505-529.

activement par de nombreuses entreprises, par les organisations facilitant le bénévolat d'entreprise et le mécénat de compétences, mais aussi par les pouvoirs publics. Le « Guide pratique du mécénat de compétences », publié par le secrétariat d'État chargé de l'économie sociale et solidaire en 2021, en est un exemple : il souligne les retombées positives pour tous les acteurs impliqués.

Ces pratiques trouvent leur origine dans la notion de « *corporate volunteering* » développée aux États-Unis, liée à l'idée de « philanthropie stratégique ». Cette forme de philanthropie est vue par les entreprises comme un investissement à long terme pouvant améliorer leur gestion des ressources humaines et renforcer leur image publique. Les employeurs attendent en retour une amélioration de l'implication de leur personnel dans leurs missions et dans l'entreprise, susceptible de se traduire par un accroissement de leur motivation et de leur satisfaction au travail.

Notre enquête révèle cependant une réalité plus nuancée. En effet, plusieurs associations interrogées mettent en lumière un certain décalage entre les offres des entreprises et les besoins opérationnels ou stratégiques exprimés par les associations. En effet, ces dernières sont à la recherche de ressources humaines supplémentaires ou de compétences spécifiques, qui ne trouvent pas toujours leur réponse dans les politiques de mécénat des entreprises. Cette situation peut conduire à une certaine forme d'instrumentalisation du dispositif, le mécénat de compétences devenant alors davantage un outil au service des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qu'une véritable démarche philanthropique⁴.

Ce déséquilibre est aggravé par le fait que, lorsqu'elles envisagent des résultats effectifs, certaines entreprises rencontrées au cours de cette enquête espèrent souvent des retours directement liés à leurs intérêts économiques ou de gestion des ressources humaines plutôt que des bénéfices mutuels équilibrés. Les associations, de leur côté, peinent parfois à faire entendre leurs besoins et à adapter les missions de mécénat de compétences à leurs objectifs spécifiques : montée en compétences, équilibre de leurs modèles socio-économiques, renforcement de l'activité ou des richesses humaines⁵.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces inadéquations :

- la **temporalité des dispositifs**, qu'il s'agisse du nombre de jours accordés pour des missions ponctuelles (« flash ») ou de la durée des missions longues (allant de six mois à deux ans), souvent définies selon des modalités prédéterminées (temps plein, temps partiel, mécénat senior, etc.) ;
- les **profils des salariés éligibles** ainsi que le nombre de collaborateurs autorisés à s'engager, qui peuvent limiter la diversité et l'adéquation des compétences mobilisables ;

⁴ La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) peut être définie comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre par une entreprise en vue d'intégrer, sur une base volontaire, les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans ses activités économiques et dans ses interactions avec ses parties prenantes. Si la RSE s'inscrit historiquement dans une logique d'engagement volontaire dépassant le strict respect du droit, elle est aujourd'hui encadrée par un ensemble de dispositifs réglementaires nationaux et internationaux (loi NRE, loi Grenelle II, loi Pacte, devoir de vigilance, directive européenne sur le reporting extrafinancier, etc.), qui tendent à juridiciser partiellement ses principes. Elle se situe ainsi à l'interface entre logique d'engagement stratégique et contraintes normatives, et interroge la capacité des entreprises à concilier performance économique et contribution au bien commun.

⁵ Cette expression désigne, dans le cadre d'une association, la diversité des profils, des statuts, des compétences et des formes d'engagement mobilisés pour faire vivre le projet associatif. Elle inclut non seulement les salariés (en CDI, en CDD, en insertion...), mais aussi les bénévoles, les volontaires en service civique, les personnes mises à disposition (via le mécénat de compétences, les collectivités, ou des partenaires), voire les usagers impliqués dans la gouvernance ou les activités.

– les **critères de sélection des causes ou des structures bénéficiaires**, qui privilégient parfois des associations d'envergure nationale, au détriment d'acteurs locaux ou moins visibles.

Les associations doivent alors naviguer dans ces relations en cherchant à maximiser les avantages tout en contournant les contraintes imposées par les entreprises. L'enquête souligne également que le bon déroulement des missions de mécénat de compétences repose sur l'engagement moral des salariés volontaires et l'efficacité avec laquelle les associations gèrent ces ressources. Pour certaines associations, en particulier celles disposant de structures et de ressources limitées, l'intégration et l'utilisation efficace des compétences offertes par les entreprises peuvent s'avérer complexes et parfois peu fructueuses. En effet, les associations doivent souvent mobiliser des ressources internes – en temps, en coordination, en encadrement – pour accueillir les salariés en mécénat, ce qui peut représenter une charge non négligeable, notamment pour les structures de petite taille. Ensuite, les compétences mobilisées dans le cadre du mécénat de compétences ne correspondent pas toujours aux besoins opérationnels ou stratégiques exprimés par les associations.

Ce décalage peut résulter d'un défaut de cadrage initial : dans de nombreux cas, la fiche de poste transmise par l'entreprise est imprécise ou incomplète, laissant peu de place à une définition partagée des objectifs. Selon plusieurs associations, cette imprécision est souvent renforcée par une préparation insuffisante du salarié volontaire en amont de la mission, qu'il s'agisse de la connaissance du contexte associatif, des enjeux de la structure d'accueil ou des ajustements nécessaires en termes de posture professionnelle. Par ailleurs, les entreprises partenaires des associations étudiées sont peu nombreuses à disposer d'un dispositif de suivi du salarié pendant la durée de sa mission, ce qui peut générer une situation d'isolement et une faible articulation entre les trois parties prenantes (salarié, entreprise, association).

Dans certains cas, on observe également un décalage entre les motivations personnelles du salarié volontaire et les attentes spécifiques des associations en matière de compétences techniques. Le salarié peut envisager la mission comme une expérience de recentrage professionnel ou de quête de sens par exemple au contact des bénéficiaires, ce qui, bien que légitime, ne coïncide pas nécessairement avec les besoins exprimés par les associations en matière de gestion budgétaire, de structuration administrative, ou de développement d'outils numériques. Ce type de malentendu souligne les limites d'un dispositif où l'offre (les compétences mises à disposition) précède parfois la demande (les besoins réels), et où les objectifs sont définis de manière asymétrique.

Pour tenter de contrebalancer cette asymétrie, certaines associations bien établies, bénéficiant d'une forte notoriété et de solides réseaux dans le monde de l'entreprise, développent des procédures spécifiques pour maximiser les bénéfices des missions de mécénat de compétences : elles mettent par exemple en place des procédures internes de sélection des salariés et des compétences, et un processus de cadrage et de pilotage des missions. Elles s'assurent ainsi que les interventions des salariés volontaires soient utiles et viables à long terme, voire qu'elles contribuent directement à leurs fonds.

Sélectivité du mécénat de compétences au sein du monde associatif

Les données de notre enquête quantitative indiquent que la grande majorité des associations ayant répondu – environ 9 sur 10 – ne bénéficient pas du mécénat de compétences. Ce résultat, bien que non représentatif statistiquement à l'échelle de l'ensemble du tissu associatif (employeur et non-employeur), suggère un recours encore très limité à ce dispositif.

L'accès au mécénat de compétences est très inégal. Tout d'abord, d'après l'enquête, la diversité des ressources humaines mobilisées (volontariat, bénévolat, salariat) augmente la probabilité d'y avoir recours. De plus, les associations disposant de ressources internes dédiées, comme des équipes spécialisées dans la recherche de financements ou la gestion de partenariats, sont généralement mieux dotées pour négocier et gérer les collaborations de mécénat de compétences.

Ensuite la taille de l'association, mesurée dans cette enquête au moyen du budget annuel global, a un effet sur l'entrée des associations dans le dispositif. Les grandes associations – qui sont souvent celles ayant une visibilité plus grande dans l'espace public – ont en général un meilleur accès au mécénat de compétences. À l'inverse, les petites associations, ou celles intervenant dans des champs d'action moins médiatisés ou jugés moins « porteurs », peinent souvent à bénéficier du dispositif.

Les actions les plus soutenues à travers le dispositif tendent à se concentrer sur des causes perçues comme « consensuelles » ou valorisantes (environnement, éducation, solidarité internationale...), laissant de côté des thématiques plus sensibles, controversées ou éloignées des priorités de communication des entreprises (réduction et prévention des risques en santé autour de l'usage de drogues ou prostitution ; ou encore militantisme LGBTQIA+). Les associations œuvrant dans des secteurs moins médiatisés ou jugés moins urgents peuvent également rencontrer des difficultés supplémentaires pour obtenir du soutien : c'est le cas du sport ou des loisirs.

L'alignement entre les missions de l'association et les objectifs de responsabilité sociale de l'entreprise est également un facteur important. Les entreprises cherchent à associer leur marque à des causes qui renforcent leur image et défendent leurs valeurs. Les associations dont les activités correspondent aux intérêts stratégiques des entreprises auront donc plus de facilité à attirer le mécénat de compétences.

Enfin, l'ancrage géographique peut jouer un rôle dans l'accès au dispositif. Les associations situées dans des zones urbaines ou près des grands centres d'affaires ont plus de facilité à nouer des partenariats avec des entreprises locales, comparativement à celles situées dans des régions éloignées ou moins densément peuplées.

Pour améliorer l'équité d'accès, il serait par conséquent bénéfique de développer des stratégies et des politiques visant à soutenir et à faciliter le mécénat de compétences pour une gamme plus large d'associations. L'enquête montre notamment que le fait d'être accompagné par un réseau ou une maison des associations a tendance à favoriser l'accès des associations au mécénat de compétences.

Des effets limités et parfois inattendus

L'enquête révèle que le mécénat de compétences offre aux associations l'opportunité d'élargir leur réseau professionnel, bien que les bénéfices en termes de renforcement des liens avec les entreprises et de création de nouveaux partenariats varient selon la durée et le type de mission. Cependant, l'impact sur l'environnement partenarial n'est pas toujours durable, notamment dans les missions de conseil de courte durée. De plus, les efforts pour instaurer une logique de parcours du mécénat avec les entreprises, incluant dons en nature, compétences et ressources financières, rencontrent des limites, surtout au niveau local où les relations préexistantes avec les entreprises peuvent compliquer la mise en œuvre de stratégies uniformes. Les dynamiques de renforcement du réseau partenarial induites par le mécénat de compétences ne se manifestent pas de manière uniforme à l'échelle des organisations associatives. Elles varient par exemple sensiblement entre les sièges nationaux et les antennes locales, qui peuvent entretenir des logiques d'action, des priorités stratégiques et des capacités de négociation distinctes, parfois en tension. D'un côté, les sièges nationaux disposent généralement d'un capital relationnel institutionnalisé leur permettant de contractualiser des accords de mécénat avec de grands groupes privés, dans une logique de visibilité, de standardisation des dispositifs et de pilotage centralisé. Ces accords peuvent ensuite être déclinés localement, parfois avec un degré limité d'adaptation aux réalités de terrain. D'un autre côté, les antennes locales – plus proches des besoins sociaux concrets et des dynamiques territoriales – peuvent développer leurs propres relations partenariales, avec des PME, des établissements publics ou des acteurs de l'économie sociale et solidaire, dans une logique de proximité et d'agilité. Dans une des associations rencontrées, *Les Copains de l'embauche*, le siège national, situé dans une grande métropole, encourage les antennes à proposer aux entreprises un « parcours mécénat » structuré, combinant dons en nature, mécénat ou bénévolat de compétences, et soutien financier. Ce cadre permet de formaliser la relation partenariale en plaçant les besoins de l'association au centre de l'échange. Toutefois, cette stratégie n'est pas systématiquement suivie sur le terrain. Certaines antennes locales, dotées de relations historiques et informelles avec des entreprises du territoire, continuent d'agir en dehors du cadre national. Par exemple, une directrice d'antenne a expliqué qu'une entreprise locale n'avait accepté de s'impliquer qu'à travers l'engagement individuel d'une salariée, soutenue par son manager, sans validation institutionnelle formelle et sans que cela s'inscrive dans une logique de « parcours ». Dans ce cas, le mécénat repose essentiellement sur une dynamique interpersonnelle, fragile et instable, qui exige un effort constant de maintien du lien. L'équipe locale s'investit donc régulièrement dans des événements d'entreprise ou des temps de convivialité pour préserver cette relation. Ces écarts illustrent les tensions potentielles entre pilotage national et ancrage local, et révèlent surtout la faible prise en compte des dynamiques de territorialisation dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs de mécénat de compétences⁶.

Le mécénat de compétences (MDC) exerce une influence limitée sur la gouvernance et le modèle socio-économique des organisations non lucratives, contribuant peu à la transformation structurelle des associations participantes. Il peut offrir néanmoins des avantages significatifs en allégeant la charge de travail des membres et en améliorant les compétences collectives, notamment pour les missions longues. Si certains bénéfices sont observés dans l'apport de perspectives partenariales externes, ces

⁶ Renault Tinacci M., Cheynel C., 2024, « L'impensé stratégique du recours au mécénat de compétences des associations locales : un rôle limité du territoire dans la fabrique philanthropique ? », in Gianfaldoni P. (dir.) et al., *Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire*, Avignon, Éditions universitaires d'Avignon, p. 279-294.

effets restent marginaux et ne débouchent pas systématiquement sur des collectes significatives de fonds financiers. Le MDC facilite toutefois l'hybridation des ressources des associations, en permettant une combinaison plus diversifiée de soutiens financiers, humains, matériels et intellectuels, ce qui peut potentiellement améliorer la durabilité et l'efficacité des initiatives associatives. De la même manière, l'effet du mécénat de compétences sur la gouvernance des associations est modeste, avec seulement une petite fraction signalant des changements structurels (modification de l'organigramme ou des processus décisionnels par exemple). Il faut également noter que l'ensemble des effets positifs soulignés ici sont moins importants, voire absents, lorsqu'il s'agit de missions de courte durée.

Contre toute attente, le mécénat de compétences peut même contribuer à la déprofessionnalisation des métiers du travail social, c'est-à-dire leur déqualification et leur fragilisation. Nous avons rencontré lors de notre enquête des salariés volontaires en MDC qui ont en effet été recrutés sur la base de compétences non pas professionnelles, mais personnelles, pour se charger de missions d'animation de bénévoles ou de bénéficiaires sur des postes auparavant occupés par des travailleurs sociaux. Ces recrutements sous-tendent malgré eux l'idée que certaines activités ne nécessitent pas de qualifications particulières ni la connaissance préalable des publics bénéficiaires des associations. La hiérarchisation des compétences (selon laquelle « certaines activités ne nécessitent pas de compétences particulières » et inversement) est d'ailleurs très répandue dans la mise en place du MDC.

L'autre processus auquel participe le mécénat de compétences est celui de la professionnalisation des associations, mais il doit être nuancé – ce processus n'est pas systématique et concerne rarement des expertises techniques spécifiques – et précisé. Les salariés volontaires en MDC sont recrutés au sein des associations principalement au titre de leurs expériences éprouvées à des postes de direction ou au titre de leurs compétences d'organisation, en gestion de projet ou de management. Notre étude démontre que les associations tirent en effet profit de ces compétences, ne serait-ce que parce que l'arrivée des salariés volontaires accélère la spécialisation des tâches déjà en cours, et renforce l'organisation plus ou moins formalisée des activités, y compris sous la forme de la gestion de projet (rétroplanning, reportings, comptes rendus de réunions, attribution de tâches, etc.). Les membres et les responsables associatifs expriment très souvent leur satisfaction quant à ces résultats.

Dans le cadre des missions de mécénat de compétences de longue durée, le transfert de normes et de pratiques issues du management privé – orientées vers l'efficacité, la performance et la rentabilité – reste relativement limité. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, les salariés volontaires en mécénat ne disposent ni d'un pouvoir hiérarchique ni d'une légitimité suffisante pour imposer des outils ou des méthodes sans l'adhésion des équipes associatives. Leur intégration se fait généralement dans une posture de soutien, de coopération ou d'expertise ponctuelle, et non de pilotage. Ce positionnement favorise une circulation souple et négociée des savoirs professionnels, dans un cadre où l'autonomie des structures d'accueil reste préservée. Par exemple, lorsqu'un salarié d'un grand groupe bancaire intervient dans une association d'action sociale pour structurer un suivi budgétaire ou construire un tableau de bord d'indicateurs d'activité, ses outils ne sont intégrés que s'ils sont adaptés à la capacité d'appropriation des équipes, souvent moins familiarisées avec les normes de reporting financier. Dans une autre situation, une responsable communication issue du secteur privé peut proposer une stratégie de visibilité sur les réseaux sociaux, mais celle-ci sera retravaillée avec le directeur adjoint de l'association pour mieux refléter les valeurs militantes et le projet associatif. Dans ce contexte, les logiques de gestion issues du secteur privé ne sont donc pas transposées de manière mécanique ou prescriptive. Elles font plutôt l'objet d'appropriations partielles, d'adaptations ou de réinterprétations, selon les spécificités

culturelles, politiques et organisationnelles des associations concernées. Ce processus peut donner lieu à des formes d'hybridation entre les cultures organisationnelles, contribuant à enrichir les pratiques associatives sans les dénaturer. Ainsi, l'introduction d'outils issus de la gestion de projet (comme la méthode « agile »⁷ ou les matrices SWOT⁸) peut être mobilisée non pas pour formaliser un contrôle strict, mais pour mieux animer la réflexion collective ou planifier les activités dans un cadre souple, respectueux des temporalités propres au travail associatif.

En dépit des effets positifs que le mécénat de compétences de longue durée peut produire sur certaines fonctions internes des associations – telles que la communication, la gestion des ressources humaines, les finances ou encore le pilotage de projets –, il ne constitue en aucun cas une réponse structurelle aux fragilités économiques chroniques qui traversent le secteur associatif. L'apport en compétences repose sur un dispositif précaire, instable et largement conditionnel, tributaire à la fois des choix stratégiques et des politiques RH des entreprises partenaires, de la conjoncture économique, et de la disponibilité effective des salariés volontaires. Dans ce cadre, le mécénat de compétences ne peut remplacer ni un financement pérenne ni la présence durable de professionnels qualifiés au sein des équipes associatives.

Re(cadrage) des causes, et enjeux structurels du mécénat de compétences

Si le secteur de la défense des intérêts et des droits ainsi que les initiatives très politisées reçoivent rarement un soutien sous forme de mécénat de compétences, c'est parce que les employés affectés à ces programmes et leurs entreprises ont tendance à adopter une vision de l'« engagement social » orientée vers la réparation des effets du capitalisme plutôt que vers la transformation de ce système économique⁹. Ils souscrivent fréquemment à l'idée d'une coopération constructive et nécessaire entre les secteurs lucratif et associatif. Le terme « charité » caractérise d'ailleurs de façon adéquate la perception qu'ont les employés volontaires et les entreprises des projets associatifs, tant du point de vue de leur représentation des bénéficiaires – souvent perçus comme des « bons pauvres » – que de la nature de leur relation avec eux. Ainsi, l'examen de différentes associations démontre que les employés volontaires et leurs entreprises appréhendent principalement leur contribution en termes de dons (temps, nature, matériels) aux plus démunis. Au sein de l'association *Isol'âges* par exemple, la coordination nationale du bénévolat reçoit fréquemment des demandes de salariés souhaitant « faire du bénévolat » de manière concrète et en lien direct avec les publics, bien que ce ne soit pas là que l'association ait le plus besoin d'aide à long terme. Mais l'étude de projets des associations de solidarité ou œuvrant pour l'égalité des chances que nous avons suivies souligne que, malgré leur motivation, les salariés volontaires peuvent adopter des comportements inadaptés aux objectifs des associations, notamment dans leurs interactions avec les bénéficiaires. Ce défi, commun à l'engagement bénévole en général, est amplifié par le mécénat de compétences puisque les volontaires, souvent issus des classes moyennes et supérieures, et surtout peu socialisés au monde associatif sont particulièrement éloignés des publics qu'ils rencontrent. Ainsi, et dans cette relation « charitable », le mécénat de compétences peut apparaître comme une source de bénéfices symboliques

⁷ C'est une approche de gestion de projet, surtout utilisée en développement informatique, qui vise à être flexible, adaptative et collaborative. Elle repose sur des cycles courts appelés « sprints » avec à chaque fin de sprint un livrable fonctionnel et des retours d'équipe et de clients.

⁸ SWOT : outil d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'un projet ou d'une organisation.

⁹ Bory A., Lochard Y., 2009, « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, p. 39-50.

conférant un prestige social aux salariés volontaires, mais également à l'entreprise. La formation, tout comme pour les bénévoles, revêt alors une importance essentielle.

Notre analyse montre ensuite qu'il existe deux stratégies principales qui permettent aux associations bien dotées en ressources symboliques et financières de protéger leur projet des attentes ou des malentendus véhiculés par les entreprises : soit les responsables adaptent leur communication et leur discours pour capter l'intérêt, voire séduire les salariés en mécénat de compétences et leur entreprise ; soit ils utilisent la relation avec les entreprises comme un levier de plaidoyer. Dans notre enquête, ces ajustements restent limités à la présentation du projet associatif ou passent par la mise en place d'outils et de démarches spécifiques (évaluation interne, animation des salariés d'entreprise, etc.) visant à renforcer leur plaidoyer. Dans tous les cas, l'intégrité et la substance des projets associatifs restent préservées. Cette capacité de préservation du projet associatif ne touche toutefois pas de manière égale toutes les associations qui ont recours au MDC. Certaines entreprises utilisent les associations principalement pour stimuler leurs employés, se préoccupant avant tout de leur satisfaction et de l'impact sur la cohésion d'équipe et l'identification à l'entreprise. Tandis que la précédente recherche menée par l'INJEP sur le mécénat de compétences soulignait que le monde associatif devenait « un espace thérapeutique pour des travailleurs en souffrance¹⁰ », il apparaît avec cette nouvelle recherche que les associations sont parfois, et dans une certaine mesure, un espace récréatif pour les salariés. La mesure de l'impact social des entreprises *via* le mécénat de compétences est également instrumentalisée, avec une priorité donnée au nombre d'employés impliqués plutôt qu'aux résultats tangibles obtenus au sein des associations. Cette approche, influencée par des logiques économiques et de rentabilité, peut détourner les associations de certaines activités sociales essentielles. La littérature a montré que ces logiques, qu'elles proviennent du New Public Management¹¹ ou de partenariats avec des acteurs privés¹², peuvent conduire à une réorientation des actions des associations vers des objectifs plus facilement mesurables ou valorisables. Par exemple, certaines structures de lutte contre la précarité ont été incitées à concentrer leurs efforts sur les publics les plus « employables », au détriment des personnes les plus éloignées de l'emploi, dont l'accompagnement est plus long, plus coûteux, et moins « efficace » au regard des indicateurs de résultats imposés. Par ailleurs, la pression croissante autour de la mesure de l'impact social contribue à renforcer cette logique de sélection. Certaines associations expriment un malaise face à des méthodes jugées inadaptées à leur projet : les indicateurs quantitatifs exigés par leurs partenaires (nombre de bénéficiaires, taux de retour à l'emploi, progression des compétences, etc.) peinent à saisir la richesse des dynamiques relationnelles, des effets à long terme ou des transformations collectives qu'elles recherchent¹³.

30 % des associations de notre échantillon expriment des réserves vis-à-vis du mécénat de compétences, considérant cette pratique comme potentiellement risquée pour le monde associatif. Certaines d'entre elles adoptent une posture critique qu'elles lient au développement de l'entrepreneuriat social, compris non pas simplement comme un mode d'action hybride mêlant finalité sociale et outils économiques, mais comme un dispositif politique de recomposition du champ associatif

¹⁰ Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020, *op. cit.*, p. 158.

¹¹ Cunningham I., James P., 2009, « The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers? », *Work, Employment and Society*, n° 23, vol. 2, p. 363-375.

¹² Dart R., 2004, « Being "Business-Like" in a nonprofit organization : A grounded and inductive typology », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 2, vol. 33, p. 290-310.

¹³ Fleury-Raemy A., 2024, « Qu'est-ce qui compte et comment on le compte ensemble ? », *Les Cahiers de l'action*, n° 63, p. 45-58.

selon des logiques néolibérales. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat social est perçu comme un processus qui pousse les associations à intégrer des pratiques issues du secteur privé lucratif (management par objectifs, performance, attractivité, rentabilité), tout en revendiquant une mission d'intérêt général. Derrière la valorisation de l'impact social, de l'innovation ou de la collaboration avec les entreprises, ces associations voient se profiler une tentative de normalisation managériale et marchande de l'action associative, avec un risque de dépolitisation des finalités. Pour elles, le mécénat de compétences ne constitue pas seulement un appui technique ou une opportunité ponctuelle, mais s'inscrit dans cette mécanique plus large d'alignement des pratiques associatives sur les standards de l'entreprise, au détriment de logiques alternatives fondées sur la solidarité, la démocratie interne, ou la transformation sociale. Ce refus d'adhésion se traduit parfois par un rejet explicite de partenariats jugés contraires aux valeurs portées par les structures. Certaines associations, notamment dans les domaines de la justice sociale ou de l'écologie politique, ont ainsi indiqué avoir décliné des propositions de mécénat ou de partenariat émanant d'entreprises comme Total, considérées comme les symboles d'un capitalisme extractiviste et destructeur. Ce positionnement vise à préserver une cohérence politique forte, en refusant que les finalités associatives soient subordonnées à des intérêts économiques extérieurs, même sous couvert d'engagement responsable ou de responsabilité sociale des entreprises.

A contrario, une autre section du monde associatif semble favorable à l'intégration de pratiques de mécénat de compétences, voyant dans l'entrepreneuriat social une opportunité de modernisation et d'optimisation des ressources. Cette acceptation est souvent accompagnée d'une réévaluation de la manière dont les ressources sont allouées et utilisées, conformément aux principes de l'efficacité et de la responsabilité sociale, caractéristiques du modèle néolibéral. Ces associations peuvent percevoir le mécénat de compétences non seulement comme une source de financement supplémentaire, mais aussi comme un moyen de renforcer leur légitimité et d'augmenter leur visibilité.

Le clivage entre ces deux perspectives révèle les tensions sous-jacentes entre maintien de l'autonomie traditionnelle des associations et adoption de modèles de gestion inspirés du secteur privé. Il est également symptomatique d'un débat plus large sur la finalité sociale et la gouvernance dans le contexte actuel de retrait progressif de l'État du financement direct des activités associatives. Ce retrait est partie intégrante d'un mouvement plus large de réduction des dépenses publiques et d'encouragement de l'engagement du secteur privé dans des fonctions traditionnellement dévolues au secteur public, ce qui pousse les associations à rechercher de nouvelles formes de financement pour survivre et prospérer. Les réticences vis-à-vis du mécénat de compétences sont donc ancrées dans une inquiétude plus profonde concernant la préservation de l'indépendance et de l'intégrité des associations. Cela soulève des questions importantes sur la compatibilité des valeurs associatives avec les stratégies de mécénat de compétences et sur la manière dont les associations peuvent équilibrer efficacement les bénéfices d'une telle pratique avec le risque de compromission de leurs principes fondateurs.

Introduction

Le 13 juillet 2023, la secrétaire d'État chargée de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative Marlène Schiappa signait une tribune aux côtés de trois députés de la majorité pour soutenir l'engagement bénévole et simplifier la vie associative intitulée « Pour les associations, faisons simple ! »¹⁴. Celle-ci annonçait le dépôt d'une proposition de loi la semaine suivante, comprenant plusieurs mesures : le déploiement dans dix régions de l'outil Guid'Asso, la centralisation des démarches via le site Le Compte Asso, ainsi que l'élargissement du mécénat de compétences au-delà des grandes entreprises du secteur privé. Depuis quelques années, le mécénat de compétences suscite l'intérêt des décideurs de l'échelon local jusqu'au Gouvernement. Comme dans cette tribune, le mécénat de compétences est valorisé, car il parachève la collaboration entre secteur public, secteur privé et secteur associatif, en proposant un don de main-d'œuvre, et non plus uniquement monétaire. Les pouvoirs publics valorisent également le mécénat de compétences comme levier pour susciter un engagement bénévole. En 2021, la secrétaire d'État auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargée de l'économie sociale, solidaire, Olivia Grégoire, et la ministre déléguée auprès du ministre de l'intérieur, chargée de la citoyenneté, Marlène Schiappa, signaient le Guide du mécénat de compétences. Celui-ci était annoncé par un communiqué de presse ministériel du 9 novembre 2021 intitulé « Redonner du sens au travail par le mécénat de compétences : un guide simple pour les entreprises qui souhaitent s'engager ». Le soutien institutionnel au mécénat de compétences promettait ainsi de répondre à la fois aux besoins des associations et à ceux des entreprises.

Dans les faits, que permet la mise à disposition de salariés, sur leur temps de travail, à des associations d'intérêt général ? La question mérite d'autant plus d'être posée que cet outil philanthropique rencontre un franc succès du côté des entreprises, comme l'atteste le Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes : « la véritable évolution reste celle du mécénat de compétences, qui progresse de 18 points depuis 2014 et constitue désormais la modalité juridique privilégiée par les mécènes » (Ernst & Young Société d'avocats *et al.*, 2022, p. 35). Les législations successives en faveur d'une économie sociale, que ce soit spécifiquement en direction de l'économie sociale et solidaire (loi du 31 juillet 2014¹⁵), ou plus largement dans le cadre de la valorisation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (qui dispose d'un cadre réglementaire et législatif en France depuis l'arrivée en France de la loi PACTE du 22 mai 2019¹⁶), ont contribué à cet engouement. La diffusion et l'ampleur comme les effets du mécénat de compétences sont cependant peu appréhendés par la littérature scientifique comme par les acteurs de terrain. Prenant acte d'un décalage entre la popularité du dispositif et le manque de connaissance à son sujet, cette recherche souhaite répondre à quatre principales interrogations :

– Quelles sont les associations qui accèdent à une proposition de « mécénat de compétences » de la part d'une entreprise ?

¹⁴ La tribune a été cosignée par Quentin Bataillon, député (Renaissance) de la Loire, Estelle Folest, députée (MoDem) du Val d'Oise et Béatrice Bellamy, députée (Horizons) de la Vendée. Elle a été diffusée sur [le site Carenews](#).

¹⁵ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

¹⁶ Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

- Quelles sont les raisons qui motivent, du côté associatif, l'accueil d'un salarié au titre du mécénat de compétences ?
- Comment se met en place un partenariat entre une entreprise et une association et quelles sont les conditions concrètes de l'accueil des salariés ?
- Quels sont les effets de la mise à disposition d'un salarié extérieur à l'association sur celle-ci ?

Portée par l'INJEP et l'IRISSO-CNRS, cette étude succède à une recherche sur les expériences des salariés mises à disposition en mécénat de compétences, soutenue par l'INJEP et le LISE-CNRS (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020). L'un de ses résultats concernait la préparation insuffisante des associations à l'accueil des salariés volontaires – expression par laquelle nous désignons les salariés des entreprises mécènes – et sera discuté dans ce rapport. Il soulignait également que la participation à des missions de mécénat de compétences ne se confond pas avec un engagement bénévole ou militant en raison du rôle prépondérant joué par les entreprises (dans le format de missions autorisé, le choix des associations soutenues, etc.). Il convient donc de revenir sur le contexte juridique et institutionnel du mécénat de compétences.

A. Définition et cadrage juridique du mécénat de compétences

Comme son nom l'indique, le mécénat de compétences est avant tout un dispositif philanthropique, qui consiste dans la mise à disposition, par une entreprise, d'un salarié sur son temps de travail au profit d'une association d'intérêt général. Cette pratique a été instituée par la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite loi « Aillagon », qui a amélioré très sensiblement le régime fiscal du mécénat pour les entreprises. S'appuyant sur cette loi, 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 à une réduction fiscale pour l'entreprise équivalente à 60 % des salaires¹⁷.

¹⁷ Lorsque les dons par l'entreprise dépassent 2 millions d'euros, le taux de déduction fiscale pour le mécénat d'entreprise diminue, passant de 60 % à 40 %.

ENCADRÉ 1. LES FORMES DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

En pratique, les missions de mécénat de compétences prennent des formes très diverses. Nous les décrivons à partir d'une typologie en quatre catégories :

- Les missions flash sont caractérisées par une durée relativement courte (une journée ou une demi-journée). Il s'agit de répondre à un besoin précis, préalablement défini, qui peut certes concerner la communication, la gestion de projet ou la recherche de financement (entre autres exemples), mais elles ont souvent trait à des activités physiques et manuelles telles que la peinture de locaux, des activités de cuisine ou de jardinage, de la manutention, etc. Ces activités physiques ou manuelles concernent particulièrement les « journées de la solidarité » ; journées organisées et proposées par les entreprises à leurs salariés pour qu'ils participent collectivement à des activités associatives qui correspondent aux causes soutenues par l'entreprise (développement durable, insertion des jeunes, etc.), et sous la bannière de celle-ci.

- Les missions de parrainage correspondent à l'accompagnement de personnes (jeunes et adultes en réinsertion) sur une durée allant de quelques mois à plusieurs années ; comme c'est le cas pour le tutorat ou le mentorat.

Ces deux formats de missions se réalisent généralement dans le cadre d'un nombre de jours ou de demi-journées accordés par l'entreprise (variant de 2 à 10 jours par an).

- Les missions de conseil ont un format plutôt apparenté à de la prestation de service sur une courte durée. Le salarié réalise une mission au cœur de l'association en y dédiant plusieurs journées sur un ou plusieurs mois. Là encore, les thématiques varient énormément : communication, ingénierie système et informatique, gestion de projet, ressources humaines, etc.

- Les missions de longue durée concernent la mise à disposition d'un salarié sur plusieurs mois, à temps plein ou à mi-temps, généralement dans les locaux de l'organisation. Si l'entreprise choisit et propose une liste d'associations, le salarié est dernier décisionnaire et sa mission peut être construite au cours des échanges avec l'organisation à but non lucratif, puis soumise à l'accord de l'entreprise. La plupart des entreprises autorisent ce format de mécénat de compétences uniquement aux salariés seniors qui sont à quelques mois de leur retraite.

Quels que soient leurs formats, les missions peuvent être organisées soit dans le cadre d'une rencontre, en direct, entre l'entreprise et une ou plusieurs associations, soit grâce au soutien d'une organisation intermédiaire, spécialisée sur l'engagement associatif des salariés (voir encadré 3).

Cette typologie invite à quelques précisions. Contrairement à ce que laisse penser l'expression « mécénat de compétences », la notion de compétences est absente de toute définition juridique. À l'exception des missions conseil, les missions ne nécessitent d'ailleurs pas nécessairement que le ou les salarié(s) mobilise(nt) les expertises ou les savoir-faire qui sont au cœur de son (leur) métier. Le dénominateur commun de tous ces types de missions est en revanche qu'elles s'exercent sur le temps de travail des salariés. Le partage d'un autre point commun, la déduction fiscale réalisée par les entreprises, rencontre quelques exceptions, notamment dans le cadre des missions flash, qui concernent généralement un nombre trop important de salariés dans l'entreprise pour que les économies financières réalisées au moyen de la défiscalisation soient intéressantes (le temps passé à comptabiliser les heures effectuées est considérable). En ce sens, certaines mises en œuvre du mécénat de compétences peuvent être qualifiées de « bénévolat d'entreprise », une expression plus généraliste qui désigne les activités associatives soumises à l'encadrement des entreprises, c'est-à-dire dans des associations et selon des modalités choisies par celle-ci. Le bénévolat d'entreprise englobe en revanche

les missions réalisées sur le temps de travail des salariés (comme dans le cadre du mécénat de compétences) et celles réalisées sur le temps libre des salariés.

Le mécénat de compétences est donc une pratique polymorphe, mais encadrée juridiquement par les lois relatives au mécénat, auxquelles sont ajoutés des décrets du Code général des impôts (BOI 4C-5-04 du 13 juillet 2004) et du Code du travail. Par exemple, l'article L8241-3 du Code du travail qui a trait au prêt de main-d'œuvre entre entreprises a eu pour effet de bord imprévu de limiter le mécénat de compétences de longue durée à deux ans. Dans la pratique cependant, certaines entreprises changent la nature de la mission et du poste (via un avenant à la convention de mise à disposition), afin de prolonger la mise à disposition du salarié volontaire. Certains flous dans l'arsenal juridique offrent ainsi une liberté d'interprétation et des marges de manœuvre dans les pratiques. Dans une communication de 2018 à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale, la Cour des comptes a d'ailleurs alerté sur ce point : « Le cadre de mise en œuvre du mécénat de compétences gagnerait à être précisé afin de mettre fin aux irrégularités observées dans le cadre de contrôles fiscaux » (Cour des comptes, 2018, p. 12). Certaines difficultés se rencontrent cependant quotidiennement dans les associations qui recourent à la philanthropie.

C'est le cas de l'incertitude entourant la gestion des procédures de rescrit fiscal, qui constitue un point de tension important pour les associations engagées dans des partenariats de mécénat. Le rescrit fiscal est une procédure par laquelle une association peut interroger l'administration fiscale pour savoir si elle est éligible au régime fiscal du mécénat, c'est-à-dire si les dons qu'elle reçoit – en numéraire, en nature ou en compétences – ouvrent droit à une réduction d'impôt pour les entreprises donatrices. En théorie, cette procédure est facultative : les associations peuvent émettre des reçus fiscaux sans en avoir fait la demande, à condition de répondre aux critères définis par la loi, notamment celui de l'intérêt général. Dans les faits, cependant, le fonctionnement du rescrit fiscal reste mal connu d'une grande partie du tissu associatif. De nombreuses structures, notamment les plus petites ou les moins professionnalisées, ignorent le caractère facultatif de la procédure, voire les critères exacts qui conditionnent l'éligibilité au mécénat. Cette méconnaissance, couplée à la complexité du cadre juridique, engendre une grande prudence, voire une autocensure dans l'établissement de partenariats avec des entreprises mécènes. Le rescrit fonctionne pourtant comme un outil de sécurisation juridique pour les deux parties : son obtention permet d'officialiser le statut fiscal de l'association et de protéger les entreprises contre d'éventuelles remises en cause de leur réduction d'impôt. En l'absence de rescrit, les associations qui émettent des reçus fiscaux s'exposent à des risques de redressement en cas de contrôle. Or, comme l'a montré Amblard (2017), l'administration fiscale adopte parfois des interprétations restrictives et variables du critère d'intérêt général, introduisant une part d'arbitraire dans l'évaluation des demandes. Certaines associations ont vu leur éligibilité remise en question sur la base de critères flous ou contestables, liés à leur gouvernance, à la nature de leur public (par exemple, un public non "ouvert à tous"), ou à leurs actions militantes. Ce flou crée un climat d'insécurité juridique dissuasif pour de nombreuses structures, et complique la formalisation des partenariats de mécénat, notamment en mécénat de compétences.

Dans ce contexte, les promoteurs de la philanthropie – qui ont historiquement soutenu le développement du mécénat de compétences – se mobilisent depuis plusieurs années pour clarifier et stabiliser le cadre juridique, en appelant à une définition plus précise et plus inclusive de l'intérêt général. Cette mobilisation a été progressivement rejointe par certains acteurs de l'économie sociale et solidaire, ainsi que par des représentants du secteur associatif

B. Le mécénat de compétences comme observatoire des relations entre secteur privé lucratif et monde associatif.

Nous nous intéressons aux effets du mécénat de compétences sur les associations, car ce dispositif rapproche de plus en plus le secteur associatif du secteur privé, avec le soutien des pouvoirs publics). Plusieurs chercheurs en sciences sociales, en France et à l'étranger, ont déjà montré que ce rapprochement apporte des bénéfices, mais entraîne aussi des transformations, voulues ou non, dans les projets et les organisations associatives.

L'impératif fait aux associations de diversifier leurs ressources

Le mécénat de compétences est un bon observatoire des transformations du monde associatif, qui se tourne de plus en plus vers des marchés (quasi) privés¹⁸ et/ou tire des ressources de leurs partenariats avec des entreprises privées lucratives.

Ces changements remontent aux années 1980 et concernent en premier lieu les modes de régulation de l'action publique. La montée de la rationalité néolibérale est en effet passée, d'une part par l'instauration d'une logique marchande généralisée et, d'autre part, par une restriction de l'intervention des pouvoirs publics. Le développement du « New Public Management » en France, à partir des années 1990, en est la traduction, avec des changements législatifs qui entérinent le passage d'une « culture de moyens » à une « culture de résultats ». Concernant le secteur associatif, cette reconfiguration de l'action publique a contribué à l'émergence des « entreprises associatives », structures associatives qui « exercent des activités économiques relevant d'une "utilité sociale" et dont l'organisation repose en partie sur du salariat » (Hély, 2009, p. 15). Cette reconfiguration a opéré en deux temps, décrits par Matthieu Hély dans les termes d'une « privatisation du public » puis d'une « publicisation du privé » (Hély, 2009). Le premier mouvement trouve sa source dans le processus de décentralisation qui œuvre depuis le milieu des années 1980. Celui-ci a « fortement modifié les relations entre les administrations et le monde associatif en introduisant un nouveau mode de collaboration : le partenariat » (*ibid.*, p. 35). Les relations entre l'État et les associations relèvent alors d'un rapport de force qui met en jeu des exigences parfois contradictoires : l'obligation et l'attente de résultats d'un côté, l'autonomie de l'association de l'autre. Le second mouvement résulte des incertitudes liées à l'attribution des financements. Le retrait des financements de l'État et des collectivités publiques a obligé ces structures à se positionner sur le marché et à entrer en concurrence avec des activités marchandes. Les associations et les entreprises collaborent ensemble également à travers le mécénat. L'apport de fonds privés dans des structures vouées à l'intérêt général participe donc de ce brouillage des frontières entre privé et public (Paul, 2009).

Dans ce contexte, l'attribution des ressources redistributives aux associations est fortement contrainte. Comme le soulignent Jean-Louis Laville et Anne Salmon en introduction de l'ouvrage collectif *Associations et action publique* : « Les associations subissent de fortes pressions. Si leurs ressources monétaires restent majoritairement d'origine publique, les modalités d'attribution de celles-ci sont grandement modifiées. Sur la régulation tutélaire, qui finançait les structures à condition de fixer les normes et tarifs d'intervention, s'est greffée une régulation concurrentielle, qui procède par appels

¹⁸ C'est-à-dire combinant logiques marchandes et régulation publique.

d'offres et exonérations accordées à des consommateurs choisissant ensuite leur prestataire. Dans une période de tensions budgétaires, ces empilements de régulations sont synonymes d'augmentation concomitante des normalisations et de la concurrence » (Laville, Salmon, 2015, p. 7).

Via la contractualisation et les appels à projets, l'État contribue à mettre les structures associatives en concurrence. En raison de la montée de l'entrepreneuriat social¹⁹, les associations sont d'ailleurs également mises en concurrence avec des opérateurs privés lucratifs. Les recherches socio-économiques itératives du *Paysage associatif français* démontrent la transformation significative des structures de financement des associations de 2011 à 2020 (Tchernonog *et al.*, 2013 et 2019 ; Prouteau, Tchernonog, 2023), avec une raréfaction des subventions (qui sont passées de 34 % en 2011 à 20 % en 2017 et 2020), une augmentation de la commande publique (de 17 % en 2011 à 24 % en 2017 puis 29 % en 2020) et une augmentation des ressources d'activité (financement par les usagers, dons et mécénat, passant de 49 % en 2011 à 66 % en 2017) – bien que l'on note une contraction des financements provenant des usagers en 2020 avec seulement 41 % de ressources d'activité. Concernant ces financements d'origine privée que sont les dons et le mécénat, c'est également l'État qui est moteur ; l'arsenal législatif particulièrement incitatif pour les dons et le mécénat participant d'une dépense fiscale conséquente (Cottin-Marx *et al.*, 2017).

L'étude du mécénat de compétences s'inscrit ainsi dans un contexte où, depuis 2011, près d'un quart des associations françaises perçoivent un financement du type dons ou mécénat (23 % en 2011 ; 24 % en 2017 et 24 % en 2020) [Prouteau, Tchernonog, 2023 ; Tchernonog, 2012 ; Tchernonog *et al.*, 2019]. Ce poids des ressources tirées de la générosité reste limité : les dons et le mécénat, perçus directement ou par le biais de fondations, alimentaient seulement 4,6 % du budget du secteur associatif en 2017 et 5 % en 2020. Il s'agit cependant d'une ressource financière qui concerne significativement certains secteurs associatifs : la pratique est massive pour les associations de l'humanitaire, du social et de la santé (62 % en 2020) ; significative pour celles de la défense des droits, des causes et des intérêts (12 %), de l'enseignement, de la formation, et de l'insertion (11 %) et dans le sport (9 %). C'est également une ressource dont dépendent plus particulièrement les associations sans salariés – les dons et le mécénat représentent 9 % de leurs ressources budgétaires –, tandis que les associations employeuses – pour lesquelles la part de financement public est plus importante – en sont moins dépendantes (seulement 5 % de leurs ressources budgétaires). L'importance, pour les associations, des ressources tirées de la générosité tient finalement à cette stabilité. Alors que les fréquences d'accès aux différentes ressources se sont contractées entre 2017 et 2020 (participation des usagers ; subventions publiques, commande publique et cotisations), la fréquence de perception des ressources liées aux dons et au mécénat s'est, elle, maintenue en 2020 comparativement à son niveau de 2017 (24 %).

¹⁹ L'entrepreneuriat social désigne généralement des initiatives économiques visant à répondre à des besoins sociaux ou environnementaux, en combinant des objectifs d'intérêt général avec des méthodes entrepreneuriales. Toutefois, cette approche est critiquée pour sa tendance à réconcilier des logiques potentiellement contradictoires : la quête de rentabilité et la poursuite d'une mission sociale. Porté en France par des acteurs issus à la fois de l'économie sociale et de la sphère entrepreneuriale, ce concept a été institutionnalisé à travers l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), défini par la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014.

Transformations et tensions suscitées par le rapprochement du secteur associatif avec le secteur privé lucratif

Deux principes du mécénat de compétences en font un bon observatoire des relations du secteur associatif avec le secteur privé lucratif. Au titre de la relation de mécène à mécéné tout d'abord : l'entreprise offrant une ressource humaine à l'association, souhaite-t-elle que ce don soit accompagné de contreparties ou remplisse des conditions particulières ? Rappelons que le dispositif est censé bénéficier à la fois aux associations, qui reçoivent un appui en compétences, et aux entreprises, en contribuant à leur politique de ressources humaines (RH) — notamment en matière de développement des compétences des salariés, de motivation, de fidélisation et de gestion des parcours professionnels. Il s'inscrit également dans une logique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en permettant à ces dernières de s'impliquer concrètement dans des actions d'intérêt général. Au titre, ensuite, du présupposé d'un besoin de professionnalisation du secteur associatif sur lequel il repose : les associations manqueraient en effet des compétences présentes au sein des entreprises. Dans les faits, plutôt qu'à des compétences professionnelles radicalement différentes entre les salariés volontaires en mécénat de compétences et celles des membres des associations (bénévoles ou salariés), ce sont les normes auxquelles ils sont socialisés qui les différencient, à commencer par l'intérêt général et par le caractère désintéressé des activités qui sont menées au sein des associations. Le mécénat de compétences permet ainsi d'étudier l'impératif qui est fait aux associations de correspondre au modèle du *social business* (Renault-Tinacci, 2021, p. 14) : la professionnalisation que devrait permettre les salariés volontaires passe-t-elle nécessairement par l'adoption des outils de gestion issus du privé lucratif ? N'étant pas *a priori* dans une posture défensive à l'égard d'un rapprochement avec le monde de l'entreprise, les associations qui accueillent des salariés volontaires jouent, *a priori*, le jeu du *social business*. Y sont-elles cependant complètement favorables ? Le mécénat de compétences participe-t-il à une transformation des organisations et de leurs modes d'action ? Le cas échéant, selon quelles modalités cette transformation s'opère-t-elle ?

Pour explorer ces questions, notre recherche peut s'appuyer sur plusieurs travaux français et anglo-saxons sur la professionnalisation des associations sous l'angle de l'adoption, par les associations, de modes d'organisation et de travail propres au secteur privé lucratif (Cottin-Marx, 2016 ; Dart, 2004 ; Hwang, Powell, 2009 ; Prouteau, 2003 ; Retière, Le Crom, 2003). Au début des années 2000, Jean-Noël Retière et Jean-Pierre Le Crom ont démontré à propos des associations de l'aide alimentaire que « l'augmentation de la pauvreté et de la demande d'aide, les contraintes sanitaires, la concurrence entre associations ont généré des logiques d'action qui n'ont rien à envier à celles en vigueur dans le secteur marchand, notamment en termes d'organisation du travail, de discipline et de compétences » (Retière, Le Crom, 2003, p. 84). Dès lors, l'engagement bénévole suppose des ressources et les associations recherchent de plus en plus des profils de compétences particuliers. Dans le cadre de l'étude du dispositif local d'accompagnement (DLA)²⁰, Simon Cottin-Marx a éclairé les processus qui conduisent à la « professionnalisation contemporaine » des associations. Ce concept est emprunté à la sociologue Valérie Boussard et est ici entendu dans son acception « gestionnaire » pour désigner l'encadrement du travail et le contrôle de l'activité des personnes au nom d'un objectif de performance. Non seulement le dispositif du DLA – lancé par l'État en 2002 – accompagne les associations dans leur professionnalisation,

²⁰ « Le DLA est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois » [\[en ligne\]](#).

en fournissant de nouveaux outils pour mettre au travail les salariés et contrôler leurs activités, en poussant les associations à respecter les normes légales et en les incitant à être responsables de leurs emplois ; mais Simon Cottin-Marx souligne également que l'impact gestionnaire du DLA ne doit pas être surestimé. L'un des puissants moteurs de la professionnalisation réside, en définitive, dans les relations des associations aux pouvoirs publics, marquées par une forte instabilité et incertitude. Tout en demandant aux associations d'être professionnelles, les pouvoirs publics optent pour des logiques différentes et contradictoires de soutien aux associations, et changent leurs modes de contractualisation, passant d'une logique de subvention à une logique de marché public. Il en résulte une mise en concurrence entre les associations qui, pour mener à bien leurs missions et celles qui leur ont été confiées, n'ont d'autre choix que d'adopter des pratiques gestionnaires et de développer leurs ressources privées et commerciales. Le recours des associations à la philanthropie et, notamment au mécénat de compétences, s'inscrit dans ce contexte de la « marchandisation des associations » (Cottin-Marx *et al.*, 2023).

Notre travail s'appuie également sur le concept d'isomorphisme institutionnel, théorisé par les sociologues américains Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell, qui désigne le processus d'homogénéisation institutionnel par lequel des organisations diverses tendent à devenir similaires les unes aux autres. Ce processus peut prendre différentes formes : coercitive (des normes implicites et dominantes sont adoptées afin de gagner en légitimité, sous le poids d'une influence politique), mimétique (des pratiques et des normes standardisées sont mises en œuvre dans un contexte socio-économique incertain) et normative (lorsqu'un groupe professionnel cherche à codifier et à standardiser des pratiques et des conditions d'accessibilité). Le concept d'isomorphisme a été repris, plus ou moins centralement, par plusieurs sociologues des associations. Les chercheurs français Maïté Juan et Jean-Louis Laville l'utilisent dans une perspective critique de la néo-managérialisation du monde associatif ; l'isomorphisme institutionnel désignant pour eux « les phénomènes d'uniformisation et de normalisation, débouchant parfois sur une rationalisation et une technicisation gestionnaire étouffant le bénévolat et l'implication des usagers » (Juan, Laville, 2021, p. 168). Dans cette recherche il s'agira de qualifier l'isomorphisme caractérisant les associations qui recourent au mécénat de compétences et, notamment, le degré de progression de celui-ci.

Notre travail s'inscrit dans les pas de la recherche doctorale menée par Anne Bory sur le bénévolat d'entreprise en France et aux États-Unis (Bory, 2008a). Constituant l'une des rares recherches sur le sujet, cette étude est riche d'enseignements à propos de l'influence des normes gestionnaires et marchandes des entreprises sur les associations, dans le cadre des pratiques philanthropiques impliquant l'engagement des salariés. Le premier résultat que nous retenons de sa thèse concerne l'évolution du mécénat des grandes entreprises vers plus de stratégie et de rationalisation, de telle façon que le bénévolat d'entreprise réponde à des objectifs de gestion des ressources humaines et d'image publique, et s'oriente vers des causes sociales en accord avec les domaines d'intervention plébiscités par les organisations professionnelles. Cela a des conséquences sur les tenants et les aboutissants de la mise en œuvre du bénévolat d'entreprise. D'une part, la promotion d'un idéal de « partenariat » entre organisations non lucratives et entreprises conduit à l'adoption, par les associations, de normes et de logiques propres aux entreprises qui peuvent nuire aux missions sociales du secteur non lucratif. D'autre part, Anne Bory a mis en évidence que le bénévolat d'entreprise s'inscrit d'autant plus dans ce mouvement qu'il est devenu l'objet d'un marché, au sein duquel des intermédiaires sont apparus, renvoyant partiellement les bénéficiaires du secteur non lucratif dans l'ombre : « les bénéficiaires des

organisations non lucratives qui accueillent les salariés-bénévoles sont quasiment absents de la mise en œuvre pratique des politiques de bénévolat d'entreprise. L'amélioration de leur sort [...] est fortement soumise aux impératifs que doivent respecter les services de mécénat en termes d'image publique de l'entreprise et de satisfaction des salariés-bénévoles » (Bory, 2008a, p. 481). Ces résultats confirment les travaux de chercheurs comme Raymond Dart, Hokyu Wang et Walter Powell, qui concernent l'adoption de modes d'organisation spécifiques lorsque des organisations non lucratives deviennent « business-like » (Dart, 2004), et les profils socioprofessionnels des personnes qui portent ces transformations, souvent experts du management et issus du monde de l'entreprise (Hwang, Powell, 2009). Au-delà de l'actualisation de résultats qui ont une quinzaine d'années, notre étude prolonge le travail d'Anne Bory en explorant le mécénat de compétences de longue durée – individuel et plus souvent basé sur les compétences professionnelles des salariés – que sa thèse n'avait pas particulièrement étudié, se consacrant plutôt aux journées de la solidarité et aux missions flash, réalisées en collectif. Les missions de longue durée engagent un investissement différent des entreprises – concernant les contreparties attendues notamment – et mobilisent de manière plus prépondérante les savoir-faire professionnels des salariés volontaires.

C. Le mécénat de compétences comme observatoire des circulations entre associations et entreprises

Dans le cadre de cette étude, les investissements des entreprises et les savoir-faire professionnels mobilisés par les salariés volontaires sont étudiés sous l'angle de la sociologie interactionniste, en portant attention aux circulations (de ressources, de compétences, etc.) entre les entreprises et les associations (1). C'est à partir de ce cadrage théorique que nous réinterrogeons les rares travaux déjà réalisés sur le mécénat de compétences, lesquels indiquent des circulations relativement faibles en matière de savoir-faire, mais contraintes dans la conception morale de l'engagement qui est véhiculée (2).

Quelles circulations peuvent être envisagées dans notre contexte philanthropique ?

Notre étude s'inscrit dans les pas du programme de recherche ouvert par Laure Bereni et Sophie Dubuisson-Quellier en 2020 dans le numéro de la *Revue française de sociologie* intitulé « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques » (Bereni, Dubuisson-Quellier, 2020). Les deux sociologues proposent de renouveler l'étude des relations entre mouvements sociaux, entreprises et marché, considérant que le champ de recherche « *social movements, firms and markets* » – en plein essor aux États-Unis – insiste trop exclusivement sur les dimensions de segmentation et de confrontation entre le secteur lucratif et le secteur non lucratif. Bereni et Dubuisson-Quellier plaident, à l'inverse, pour des approches plus dynamiques, constructivistes et contextualisées de ces relations, qui puissent ainsi mettre en lumière d'autres formes d'imbrications et d'interactions que la confrontation. Dans le cadre de l'étude du mécénat de compétences, nous retenons principalement deux propositions de conceptualisation. Tout d'abord, les enjeux de professionnalisation relatifs à un transfert de compétences ne doivent pas être étudiés seulement sous l'angle de l'adoption ou de la reproduction de normes marchandes par les associations, mais aussi d'après les ressources que ces dernières possèdent pour s'adapter, résister ou contourner de telles injonctions. En outre, le secteur non lucratif n'est pas le seul à être influencé par le rapprochement avec les entreprises privées

lucratives ; c'est à des adaptations mutuelles, des entreprises comme des associations, qu'il faut prêter attention. Ce cadrage interactionniste invite ensuite à analyser les configurations des relations entre entreprises et associations : les périodes temporelles, les espaces géographiques et sociaux, les types d'associations et d'entreprises et les formats de mission en mécénat de compétences sont autant de paramètres qui influencent les interactions à l'œuvre. Cette conceptualisation conduit du même coup à ne pas homogénéiser le monde de l'entreprise – constitué d'entreprises de tailles différentes, au sein desquelles les enjeux RH, de communication et de responsabilité sociale s'expriment différemment – et le secteur associatif – lui aussi composé d'associations de tailles différentes, aux organisations et aux causes différentes, qui ne sont pas toutes militantes, et dont certaines sont même proches du secteur lucratif. Les circulations qui nous intéressent dans le cadre du mécénat de compétences touchent les associations non pas uniquement en tant qu'espaces politiques, mais aussi en tant que mondes du travail.

Par rapport à ce cadre théorique, la problématique de cette étude est triple :

- Qu'est-ce qui circule dans le cadre des missions de mécénat de compétences et dans quel sens (des entreprises vers les associations ou également des associations vers les entreprises ?) ?
- Selon quelles modalités ces circulations opèrent-elles (en termes de rapports de force et de conditions pratiques) ?
- Quels sont les effets sur les modèles socio-économiques des associations, leurs modes d'organisation (gouvernance, structure de l'emploi et du travail) et leurs projets associatifs ?

Pour répondre à ces questions, l'enquête a été réalisée à deux échelles principales : celle, macroscopique, du monde associatif dans son ensemble (quels secteurs associatifs sont principalement concernés ?), et celle, mésoscopique, des organisations associatives enquêtées.

Pour déconstruire les prénotions attachées au dispositif du mécénat de compétences et étudier les circulations (de ressources, de compétences, etc.) concrètes qui en résultent, il convient de s'appuyer sur les enseignements des recherches sur la philanthropie. À l'instar des travaux qui permettent de saisir la philanthropie « non pas comme une inclination morale propre au for intérieur des individus, mais comme un enjeu démocratique et collectif » (Lefèvre, Monier, 2021), l'étude de la pratique du mécénat de compétences doit être rapportée aux intérêts que les entreprises ont à libérer leurs salariés. Comme nous l'avons souligné précédemment, le développement du bénévolat d'entreprise et du mécénat de compétences tient d'abord à l'initiative des chefs d'entreprise et des philanthropes. S'ils présentent leurs mobilisations comme étant en faveur de l'intérêt général, c'est d'abord et avant tout pour défendre leurs intérêts à la philanthropie (fiscaux et en termes de rétributions symboliques) qu'ils se mobilisent (Monier, 2022). La philanthropie constitue en ce sens un investissement pour des élites économiques qui cherchent à conforter leur position de pouvoir et à la légitimer (Depecker *et al.*, 2018). En pratique donc, les circulations du mécénat de compétences ne se réalisent pas dans le cadre de relations horizontales, où les associations et les entreprises seraient sur un pied d'égalité. Les entreprises mobilisées dans ce dispositif sont, pour la plupart, des acteurs dominants – ce sont souvent de grandes et de très grandes entreprises – et leur engagement philanthropique s'inscrit dans un projet politique plus large. Contre un État social jugé défaillant, les philanthropes revendiquent la compétence à résoudre les problèmes sociaux et, pour ce faire, « valorisent une nouvelle gestion du social sur la base d'expertises acquises dans d'autres domaines d'activités » (Lambelet, 2014). Des travaux soulignent à cet égard les évolutions de la philanthropie – notamment américaine – qu'elle soit individuelle ou d'entreprise, qui demande un retour sur investissement et l'association du bénévolat aux dons financiers (Abélès, 2002). Dans cette

étude sur le mécénat de compétences, nous nous demandons dans quelle mesure et dans quels sens les attentes des entreprises conditionnent les circulations de main-d'œuvre et de savoir-faire.

Les circulations des entreprises vers les associations : faibles sur les savoir-faire, contraignantes en termes de responsabilité sociale

En plus des publications d'Anne Bory (Bory, 2008a, 2008b, 2009, 2013) – déjà mentionnées –, notre recherche peut s'appuyer sur les résultats de trois autres travaux sur le mécénat de compétences, réalisés en sciences de gestion (Gatignon-Turnau, 2005 ; Volz-Tollet, 2022) et en sociologie (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020). Nous retenons de ces derniers trois principales informations concernant les circulations entre les entreprises et les associations dans le cadre du mécénat de compétences.

Le premier résultat concerne la dimension secondaire du transfert de compétences. Certes, celles-ci peuvent faire l'objet principal de la relation entre une association et une entreprise dans le cadre d'une mission en mécénat de compétences. C'est d'ailleurs d'après une telle configuration que la chercheuse en sciences de gestion Anne-Laure Gatignon-Turnau a mis en évidence une logique réciproque entre associations et entreprises : l'entreprise diffuse des compétences techniques ou managériales par le prêt de main-d'œuvre et, en retour, l'association fournit des compétences relationnelles (Gatignon-Turnau, 2006). L'enquête menée ultérieurement par Mathilde Renault-Tinacci et Osia Vasconcelos auprès d'une cinquantaine de salariés volontaires en mécénat de compétences (tous formats de missions confondus) démontre cependant que le transfert de compétences n'est ni central ni pensé : « Lorsque les associations sont de petites tailles, elles ne formalisent pas la recherche de profit dans leurs échanges avec l'entreprise, et ne rédigent pas de fiche de poste, en particulier lorsqu'il s'agit d'un mécénat de longue durée. Lorsqu'elles sont de taille plus importante, la fiche de poste qu'elles rédigent constitue un "cadre de besoins" plutôt que la recherche de compétences spécifiques » (Renault-Tinacci, 2022, p. 105). Mais Mathilde Renault-Tinacci pointe également que « les activités menées dans les associations choisies suscitent [...] peu d'intérêt pour l'entreprise qui veille plus au bien-être de son salarié qu'à ce qu'il y apporte ou ce qu'il en retire, notamment en cas de mission longue » (*ibid.*).

De ce premier résultat découle un second relatif à l'impensé d'une réciprocité du don de compétences. Dans la pratique, les responsables RH ou RSE qui déploient le mécénat de compétences ne prennent pas en considération ce que les salariés peuvent apprendre ou rapporter dans l'entreprise suite à leurs missions : les bilans de compétences sont très rares, et le secteur associatif est principalement perçu sous l'angle de ses manques et de ses besoins plutôt que de ses spécificités ou de ses innovations organisationnelles. Le rapport d'étude exploratoire d'Anne-Sophie Volz-Tollet sur le mécénat de compétences insiste sur les freins à la formalisation de circulations qui iraient des associations vers les entreprises : « L'engagement des collaborateurs (sur leur temps de travail ou en dehors) permet de rapatrier dans l'entreprise des compétences extrêmement utiles (capacité d'écoute, ténacité, patience, ouverture vers les autres, communication). [...] Le salarié va donc donner des compétences, mais aussi en acquérir, essentiellement en termes de nouveaux savoir-être : adaptation, flexibilité, agilité, résolution de problèmes, management (de bénévoles). [...] Pour cela, un travail autour des freins [...] (adhésion des managers notamment) ainsi que sur la transférabilité inversée des compétences (de l'association vers l'entreprise) s'avère indispensable » (Volz-Tollet, 2022, p. 30).

Le troisième résultat a trait à la responsabilisation individuelle des problèmes sociaux collectifs dont procède le mécénat de compétences. À l'instar des politiques de responsabilité sociale des entreprises

qui reposent sur l'adoption de chartes éthiques (Salmon, 2009), le mécénat de compétences transfère aux salariés l'entière responsabilité morale de l'entreprise. Leur engagement au sein d'une association est en ce sens très fortement contraint par leur employeur : « sont ciblées des thématiques particulières (jeunesse, formation, action sociale) ou des associations "partenaires" avec lesquelles l'entreprise a l'habitude de travailler, qu'elle finance ou dont le projet est en adéquation avec la politique générale de l'entreprise » (Renault-Tinacci, 2022, p.106). Ce sont donc des conceptions de l'intérêt général potentiellement différentes, voire parfois désajustées qui peuvent se rencontrer ; les représentations de l'engagement et des causes soutenues n'étant potentiellement pas les mêmes pour les entreprises, leurs salariés et les associations. On soulignera d'ailleurs que les raisons de l'entrée en mécénat de compétences des salariés se trouvent largement du côté professionnel (Renault-Tinacci, 2023). L'héritage de dispositions sociales à l'engagement ou des contacts préalables avec le monde associatif sont rares dans le cadre de la socialisation de ces salariés, et jouent, qui plus est, surtout un rôle dans la poursuite du bénévolat, après l'expérience en mécénat de compétences.

Cette étude sur les effets du mécénat de compétences sur les associations françaises part ainsi du constat de circulations relativement faibles en matière de savoir-faire, mais contraintes dans une conception morale de l'engagement. Dès lors, les effets sur le monde associatif ont toutes les chances de ne pas être massifs ou structurants – notamment en termes de professionnalisations. Il semble en revanche fondamental de porter attention aux effets sur la teneur et les modalités concrètes de réalisation des projets associatifs. Les effets seront étudiés tant sous l'angle des bénéfices que des risques pour les associations. Pour les appréhender, une méthodologie d'enquête a été spécifiquement conçue et déployée.

D. Une enquête qualitative et quantitative auprès des associations françaises

Cette étude résulte de la réalisation de trois principaux terrains de recherche :

- une enquête exploratoire sur les avis et les représentations sur le mécénat de compétences auprès de représentants de têtes de réseaux associatives, d'intermédiaires spécialisés dans le mécénat de compétences et/ou du bénévolat et d'institutions ;
- une enquête qualitative par entretiens et observations auprès d'associations qui accueillent des salariés volontaires en mécénat de compétences ;
- une enquête quantitative par questionnaires auprès des associations françaises sur le mécénat de compétences.

Ces trois enquêtes se sont déroulées entre février et novembre 2022. Leur réalisation a été facilitée grâce à la forte implication des membres du comité de suivi, qui se sont réunis à quatre reprises en novembre 2021, avril 2022, septembre 2022 et mars 2023. Le comité de suivi était composé de : l'Admical, KOEO, Le Mouvement associatif, Passerelles et compétences, et Pro Bono Lab. Ces échanges réguliers ont été l'occasion de mises en contact avec des associations pour ouvrir nos terrains de recherche, de partages d'informations sur l'actualité du mécénat de compétences et de discussions sur les principaux résultats de l'étude. À chacun de ces comités de suivi, Sabine Rozier, sociologue, membre de l'IRISSO et responsable scientifique auprès du CNRS pour cette recherche, était présente. Tout au long de ces

différentes enquêtes, une déontologie stricte a été appliquée et assurée à nos interlocuteurs ; que ce soit dans le cadre des entretiens et des observations – c'est à ce titre que nous avons choisi d'anonymiser les noms des personnes rencontrées ainsi que ceux des associations (voir encadré en Annexes : « Les raisons éthiques de l'anonymisation des associations et des personnes enquêtées ») – ; que dans le cadre de la passation d'un questionnaire en ligne – pour lequel les règles du RGPD ont été appliquées.

Une enquête exploratoire pour recueillir les avis et les représentations sur le mécénat de compétences

Dans le cadre d'une recherche étudiant les effets du mécénat de compétences sur la vie associative, il nous semblait indispensable de cerner globalement et de manière qualitative les représentations et les avis que les principaux acteurs concernés par le sujet s'en font. À cet effet nous avons réalisé huit entretiens avec des têtes de réseaux et think tank associatif, un entretien avec un think tank sur le mécénat, deux entretiens avec des organisations spécialisées sur la mise en œuvre de missions de mécénat de compétences, et un entretien avec la Direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA). Les échanges ont porté sur la connaissance du mécénat de compétences (depuis quand ? sur quels aspects ?), les pratiques mises en œuvre (ou non) – (Selon quelles modalités ? Pour quels effets recherchés ? Les organisations agissant au niveau national accompagnent-elles leurs antennes locales sur le sujet ?), et les représentations sur le dispositif (positives ou négatives ? ont-elles évolué ? leur organisation a-t-elle une position officielle sur le sujet ? a-t-elle identifié des difficultés et des pistes d'amélioration ?). Ces échanges étaient nécessaires en amont de la recherche qualitative auprès des associations et ont permis d'enrichir les guides d'entretien.

Une enquête par entretiens et observations

L'enquête qualitative avait pour objectif de suivre sur plusieurs mois différentes associations qui recourent à des missions de mécénat de compétences. Nous nous sommes ainsi rendues à plusieurs reprises dans chaque association (en moyenne trois fois et sur une journée minimum). Au sein de chacune d'elles, nous avons réalisé une série d'entretiens et d'observations.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec trois principaux types d'interlocuteurs : les salariés volontaires, les dirigeants des associations, et des membres des associations avec lesquels le salarié volontaire travaillait (tous statuts confondus : bénévoles, salariés, volontaires en service civique, etc.). Les entretiens avec les salariés volontaires ont porté sur :

- l'accès au MDC (depuis quand ?, quelles modalités de recrutement ?, quelles conditions accordées par l'entreprise ?, etc.) ;
- la mission (son intitulé, ses objectifs, ses conditions de réalisation, l'éventuel encadrement mis en place, etc.) ;
- l'intégration dans l'association (à quels temps de vie associative le salarié est-il convié ? se sent-il intégré, etc. ?) ;
- l'apport pour l'association (en termes de réalisations, de transmissions de savoirs, etc.) ;
- l'après-mécénat (le salarié souhaite-t-il continuer bénévolement par la suite ? Etc.) ;
- le bilan provisoire de la mission (est-ce une expérience satisfaisante ? Etc.) ;

Les entretiens avec les membres et les dirigeants associatifs étaient complémentaires : l'objectif était de recueillir leurs expériences et leurs points de vue sur ces missions à partir des mêmes thématiques. Les rendez-vous avec les responsables associatifs ont également fourni l'occasion d'une présentation détaillée de l'association (activités, ressources humaines, ressources monétaires et non monétaires, partenariats) et d'un retour sur les origines de la mise en œuvre du mécénat de compétences au sein de la structure. Chaque personne enquêtée, nous a présenté son niveau de formation et de qualification, son parcours professionnel et d'engagement (c'est-à-dire associatif ou bien partisan, syndical, religieux, etc.) antérieur, ainsi que celui de ses parents. L'analyse des entretiens s'est faite d'après ces différentes thématiques ainsi qu'en identifiant les récurrences dans les propos des différentes personnes interviewées, que nous avons codées grâce au logiciel d'analyses statistiques MaxQDA. Les personnes comme les structures ont été anonymisées.

L'enquête de terrain avait également pour objectif de suivre les activités effectuées par les salariés volontaires en mécénat de compétences au sein des associations. Nous avons ainsi réalisé, lorsque les enquêtés l'acceptaient, plusieurs observations dans chaque association. À notre demande, ces observations étaient, la plupart du temps, non participantes pour ne pas interférer avec les routines des activités et des relations sociales. Elles ont parfois impliqué notre participation : celle-ci était attendue de nous dans les petites équipes associatives organisées selon une forte horizontalité. Nous avons fait preuve de réflexivité dans l'analyse des matériaux de façon à tenir compte des effets de ces différentes méthodes de collecte des données. Dans le cadre des missions de longue durée ou de parrainage, nous avons observé les activités routinières de l'association auxquelles le salarié volontaire participe – ce qui inclut des réunions, des formations, des animations en milieu scolaire ou auprès de bénéficiaires, etc. – et, dans le cadre des missions flash, les journées ou demi-journées d'accueil collectif de salariés volontaires. Outre la teneur des tâches effectuées, il s'agissait de prêter attention à leur organisation (répartition entre les différentes personnes impliquées et organisation au sein de l'espace), aux types des relations entre chaque personne et aux formes de démocratie à l'œuvre (processus de prise de décision, représentation des hommes et des femmes, etc.). Lorsque le calendrier le permettait, nous avons assisté à des réunions extraordinaires telles que des assemblées générales ou des conseils d'administration, instructives quant à la place du mécénat de compétences en général dans les activités de l'association ainsi que sur la place et le degré d'intégration du (ou des) salarié(s) volontaire(s).

Au total nous avons réalisé entretiens et observations au sein de 10 structures nationales (soit 18 structures associatives, si l'on tient compte des associations locales ou établissements étudiés) réparties dans 8 régions de France : Hauts-de-France, Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Nouvelle-Aquitaine, Bretagne, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Pays de la Loire. Nous avons enquêté parfois dans plusieurs antennes d'une même association, ou bien au siège et dans ses antennes. Nous présentons dans le tableau suivant le siège de l'association lorsque nous avons enquêté au niveau national et au niveau local, ou l'antenne ou l'association locale quand seule cette échelle est représentée.

Association (nom anonymisé)	Secteur	Échelle d'organisation	Ressources humaines	Ressources monétaires et non monétaires	Modèle socio-économique	Recours au mécénat de compétences
<i>Tous égaux</i>	Éducation, formation, insertion	Nationale	150 salariés 28 000 bénévoles	Plus de 8 millions d'euros	60 % de fonds publics / 40 % fonds privés (mécénat) / 3 % collecte de la taxe d'apprentissage	6 en missions longues
<i>Talents à prendre</i>	Vie et développement local	Nationale	Moins de 10 salariés 5 000 bénévoles	446 000 euros	25 % cotisations / 60 % fonds privés (mécénat) / minorité de subventions publiques	Environ 4 par an en missions longues
<i>Pour l'engagement de tous</i>	Vie et développement local	Nationale	Moins de 10 salariés 700 bénévoles	Entre 200 000 et 500 000 euros	20 % de fonds publics / 70 % de fonds privés (mécénat) / minorité de prestations et de dons	1 au siège, 6 dans le réseau en missions longues
<i>Un Futur dès demain</i>	Éducation, formation, insertion	Nationale	30 salariés Une centaine de volontaires en service civique 600 bénévoles / 50 MDC	Environ 2 millions d'euros	12 % fonds publics / 64 % fonds privés (mécénat et dons) / 22 % collecte de la taxe d'apprentissage	Plus de 50 en missions longues
<i>Bébé secours</i>	Action sociale	Locale	9 salariés 8 services civiques 150 bénévoles réguliers	5 millions de dons financiers et en nature récoltés	45 % de fonds publics / 55 % de fonds privés (mécénat) Part importante de dons en nature du secteur privé	Plusieurs en missions flash (journées de solidarité), conseils (1) et longues (1)
<i>Le Partage dans l'assiette</i>	Vie et développement local	Nationale	Dizaine de salariés Dizaine de volontaires en service civique 100 000 membres environ	570 000 euros	60 % de fonds privés (mécénat) / 30 % recettes d'activités et adhésions / 10 % de fonds publics	Recours au mécénat flash via plateforme
<i>Insertion et espaces</i>	Environnement Vie et développement local	Locale	15 permanents / 45 salariés en parcours d'inclusion 9 administrateurs bénévoles	Plus de 1 million d'euros	2/3 de recettes d'activités en prestations et marchés publics, et le reste en subventions et cotisations des membres	1 mission-conseil sinon missions flash
<i>Les Copains de l'embauche</i>	Éducation, formation, insertion	Locale intégrée dans un réseau national	5 salariés 100 bénévoles	88 000 euros	60 % de fonds publics / 14 % de fonds privés / 25 % de prestations et collecte de la taxe d'apprentissage	2/3 en missions de conseil
<i>Grand Secours</i>	Santé Action sociale Action humanitaire	Internationale	Plus de 10 000 salariés Plus de 50 000 bénévoles	Plus de 50 millions d'euros	Majoritairement des fonds publics (subventions et appels d'offres). Puis de la vente de biens et de services. Fait partie des associations les plus subventionnées par l'État. Liée à l'État par des conventions multiples.	Environ 50 dont 10 au siège en missions longues, mais diversité des formes de mécénat (conseil, flash)
<i>Isol'âges</i>	Action sociale	Nationale	Plus de 300 salariés Plus de 10 000 bénévoles	Plus de 50 millions d'euros	Dont 90 % des ressources publiques	Environ 10 en missions longues et nombreuses journées de solidarité

Dès le début de cette recherche, l'objectif était de suivre des associations aux profils différents : diversité des secteurs, des tailles et des échelles d'intervention, mais aussi des organisations (budgets, ressources humaines et modèles socio-économiques). Il s'agissait également de diversifier le type de recours au mécénat de compétences. Les dix associations enquêtées se distinguent donc par leur ancienneté (qui va de 1884 à 2022), leur taille (de l'association locale aux grandes associations internationales), leur budget global annuel (de 1000 euros à plus de 500 000 euros), et leur modèle socio-économique. La diversification des secteurs associatifs est moins aboutie, notamment en raison des difficultés que nous

avons rencontrées lors de l'ouverture de terrains entre décembre 2021 et mars 2022. En effet, plusieurs sollicitations sont restées sans réponse, et ce alors que nous avons été mis en relation par le biais des organisations membres de notre comité de suivi. Malgré nos différentes tentatives, les associations du secteur de la culture et du sport manquent à l'appel. Plus généralement, plusieurs associations ont décliné nos invitations en raison des effets de la crise de la Covid, puis la guerre en Ukraine. *In fine*, les terrains ouverts ont permis d'enquêter davantage les missions de longue durée et les missions flash que les missions conseil et les missions de parrainage. Enfin, concernant les missions de longue durée, nous sommes parvenues à nous entretenir avec des salariés aux trajectoires professionnelles moins courantes dans ce type de dispositif : en milieu de carrière pour certains, et à des fonctions supports et non cadres pour d'autres.

Cette présentation du terrain, de ses atouts et de ses limites ne peut se terminer sans mentionner le biais de « désirabilité sociale » que nous avons parfois constaté et qui consiste, dans le cadre d'une enquête en sciences sociales, à donner des réponses conformes aux normes en vigueur et, plus largement, à se présenter à son avantage (Berthier, 2023). En effet, ce sont souvent les associations les plus avancées et les plus motivées sur le sujet du mécénat de compétences qui nous ont ouvert leurs portes. Il s'agissait chez certaines de se distinguer, de prouver leur maîtrise et leur compétence sur le sujet, notamment lorsqu'une personne était chargée de la question des partenariats avec les entreprises privées au sein de l'association. Certains sièges nationaux ont exercé également une forme de contrôle des données collectées, en préférant nous recommander auprès d'antennes « modèles », et en ne donnant pas suite à nos demandes d'enquête auprès d'antennes où les expériences étaient réputées plus mitigées ou tâtonnantes. Ces biais liés aux ouvertures de terrain – courants dans une enquête qualitative – ont été contrebalancés par le fait que nous avons interrogé systématiquement nos enquêtés sur les mauvaises expériences rencontrées (passées ou en cours dans d'autres antennes), et grâce aux entretiens exploratoires réalisés, eux aussi riches en témoignages.

Une enquête par questionnaire

Au regard du peu de connaissance sur le mécénat de compétences, y compris à l'échelle macroscopique du secteur associatif dans son ensemble, un questionnaire a été diffusé en ligne auprès des associations françaises de juin à novembre 2022. Celui-ci s'adressait aux associations qui ne mobilisent pas le dispositif – pour appréhender leur connaissance et/ou leurs représentations sur le sujet – et à celles qui y recourent – pour en saisir les modalités. Afin de toucher le maximum d'associations, plusieurs organisations ont accepté de le relayer, dans leurs réseaux internes, sur leurs réseaux sociaux, via leurs newsletters, etc. Outre l'INJEP, la DJEPVA-Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et l'IRISSO-CNRS et les organisations membres de notre comité de suivi, nous avons pu compter sur le soutien de La Fonda, du site internet Carenews, de la Maison des associations de Tourcoing, du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP), de l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNAHJ), de la Coordination Sud, d'ESS France, du Mouvement associatif et du Réseau national des maisons des associations (RNMA). L'analyse statistique retient finalement 677 questionnaires d'associations n'ayant jamais eu recours au mécénat de compétences et 135 questionnaires d'associations l'ayant déjà mobilisé, soit un échantillon total de 812 associations. Ce dernier taux de réponse, peu élevé, est cependant cohérent avec les taux de réponse d'autres études

menées sur le sujet ; notamment celle réalisée par le cabinet KIMSO²¹. Les précautions prises et énoncées dès la page d'introduction du questionnaire, pour garantir l'exhaustivité des informations collectées, ont peut-être découragé certains répondants : « Le questionnaire doit être rempli par une personne en responsabilité (directeur général ou membre du bureau par exemple, bénévole ou salarié). Vérifiez que vous disposez des informations importantes et récentes sur votre association (organisationnelles et financières) ». Le rappel selon lequel la connaissance du mécénat de compétences n'était pas un préalable nécessaire a en revanche, lui, bien fonctionné : « Que vous connaissiez ce dispositif ou non, votre expérience nous intéresse ! »

La diffusion du questionnaire a permis de recueillir un nombre significatif de réponses, y compris de la part d'associations n'ayant pas recours au mécénat de compétences, et les profils des répondants présentent une certaine diversité. Toutefois, l'échantillon obtenu demeure non représentatif statistiquement. En effet, la population des associations recourant au mécénat de compétences n'était ni connue ni identifiée au préalable, ce qui rendait impossible toute méthode d'échantillonnage probabiliste. Faute de disposer d'un fichier de référence permettant de tirer un échantillon aléatoire, le questionnaire a été diffusé largement selon une logique d'échantillonnage, reposant sur la participation volontaire des associations. Ce mode de recrutement implique que certaines catégories d'associations soient potentiellement surreprésentées (par exemple les employeuses) ou sous-représentées, ce qui empêche de généraliser statistiquement les résultats à l'ensemble du secteur.

²¹ En janvier 2022, une étude commandée par l'Alliance pour le mécénat de compétences et Pro Bono Lab au cabinet Kimso spécialisé en évaluation d'impact social a été réalisée afin de comprendre et mesurer l'impact social du mécénat de compétences sur les associations. L'étude KIMSO mêle une approche qualitative (entretiens, focus groupes) et quantitative (questionnaire aux associations) dans l'objectif de comprendre les effets du mécénat de compétences sur les associations. L'étude a également permis d'identifier les usages et les leviers d'impact de cette dernière.

Chapitre 1. Une relation asymétrique entre entreprises et associations ?

Le développement du mécénat de compétences est soutenu et légitimé par l'idée d'un partenariat « gagnant-gagnant », c'est-à-dire profitable aux deux parties engagées dans le dispositif que sont les entreprises et les associations. Ce discours est notamment tenu par les entreprises et les organisations spécialisées dans la mise en relation des entreprises et des associations, à propos du bénévolat d'entreprise (promotion de l'engagement bénévole des salariés sur leur temps libre) et/ou du mécénat de compétences. Ce cadrage dominant se retrouve dans le *Guide pratique du mécénat de compétences* publié en 2021 par le secrétariat d'État chargé de l'économie sociale et solidaire (Secrétariat d'État chargé de l'ESS, 2021). Il s'explique par les origines du bénévolat d'entreprise et du mécénat de compétences. Ces pratiques d'incitation à l'engagement des salariés sont apparues aux États-Unis – sous l'expression de « *corporate volunteering* » – dans le cadre du développement d'une « philanthropie stratégique », conçue comme un investissement pour les entreprises et liée à leur activité économique (Bory, 2009). Il s'agirait d'un véritable investissement, car les entreprises attendent de leur engagement auprès d'organisations non lucratives (sous la forme d'apports de fonds ou de conseils), un « retour » différé dans le temps, sous la forme, notamment, d'un surcroît d'engagement de leurs salariés dans la vie de l'entreprise. Il apparaît en effet que les pratiques d'incitation sont nées, dans les entreprises concernées, de la volonté d'améliorer la gestion des ressources humaines (Gatignon-Turnau, Louart, 2010). L'association AXA Atout Cœur, mobilisée auprès d'une association enquêtée dans l'étude et emblématique en France de l'émergence du bénévolat de compétences, a ainsi été créée en 1991 en réponse aux manques de cohésion interne entre les salariés et de fierté d'appartenance, induits par les fusions successives.

ENCADRÉ 2. DES ORIGINES PHILANTHROPIQUES AMÉRICAINES... AUX ACTUALITÉS FRANÇAISES DE LA PROMOTION DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Au cours du XX^e siècle, les entreprises françaises ont largement développé leurs activités de mécénat en prenant pour modèle les actions philanthropiques des entreprises américaines. Tandis que le monde du mécénat français se structure au cours des années 1960-1970 dans le cadre d'un soutien à l'action publique dans le domaine culturel (Rozier, 2017), les politiques de mécénat se réorientent au cours des années 1990 vers le domaine de la solidarité. Pour éviter les critiques dont elles font l'objet en matière de dépenses culturelles, et en écho à la progression de la thématique de l'exclusion dans les débats et les politiques publiques, les entreprises développent des programmes de mécénat « socialement responsables » (Rozier, 2013). Ce virage a participé à légitimer l'intervention des entreprises dans le domaine de la solidarité, au nom de l'« intérêt général », aussi appelé « utilité sociale » dans ce cadre. Ce changement de pratiques et de discours est encouragé, notamment par l'Institut pour le mécénat de solidarité (IMS), créé en 1986 par Claude Bébéar. Dans une logique de rationalisation du mécénat, l'institut propose également d'impliquer l'ensemble des salariés (et non plus exclusivement le chef d'entreprise). En s'appuyant sur ce qu'ils qualifient de « modèle » anglo-saxon, les mécènes français importent ainsi une nouvelle forme de mécénat qu'est le « bénévolat d'entreprise » et qui consiste dans la promotion auprès de salariés d'activités s'exerçant au profit d'associations sélectionnées par l'entreprise (Bory, 2013). En effet, aux États-Unis, depuis les années 1960, les grandes entreprises ont étendu leurs fondations et leurs dons au secteur non lucratif – incitées en cela par des

déductions d'impôts augmentées –, et ont mis en œuvre les premières actions de bénévolat d'entreprise. Ces pratiques sont intervenues en réaction au climat de contestation des pratiques du monde des affaires. Les origines du mécénat de compétences, américaines et françaises, s'ancrent donc dans la défense d'une sphère d'autonomie du secteur privé lucratif face à un État soupçonné d'hégémonisme et d'inefficacité. Comme le défend Anne Bory dans sa thèse, bénévolat d'entreprise et mécénat de compétences relèvent d'« une politique d'entreprise, qui, tout en intégrant aux grandes entreprises des formes dépolitisées d'engagement individuel des salariés, intervient dans des domaines touchant à l'intérêt général » (Bory, 2008a, p. 19).

In fine, le succès de ces politiques de bénévolat d'entreprise tient, d'une part, à ce qu'elles « [s'insèrent] de façon particulièrement efficace au sein d'un monde associatif en recherche de bonnes volontés bénévoles [...] et de fonds destinés à faire face à l'urgence sociale à laquelle il est confronté depuis bientôt vingt ans » (Bory 2013 p. 60) et tient, d'autre part, aux incitations politiques et fiscales à l'initiative de la puissance publique. Comme nous l'avons vu, la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général peut autoriser une réduction fiscale pour l'entreprise équivalente à 60 % des salaires (BOI 4C-5-04, 13 juillet 2004). Le mécénat d'entreprise repose également en France sur un large consensus : la loi Aillagon du 1^{er} août 2003 n'a récolté aucun vote négatif. Tant et si bien qu'en 2013, plus de 70 % des groupes du CAC 40 étaient concernés par la pratique du mécénat de compétences (Amical, 2014). En janvier 2019, 17 groupes français ont lancé le « Manifeste du mécénat de compétences » en vue de prôner le développement du dispositif et ont créé, dans la foulée, l'Alliance pour le Mécénat de compétences (AMC) qui rassemble aujourd'hui 28 entreprises. Selon les chiffres du baromètre du mécénat d'entreprise en France de l'Admical, en 2022, 15 % des entreprises mécènes pratiquent le mécénat de compétences ; la pratique restant plus développée dans les grandes entreprises (Amical et IFOP, 2022). Le soutien et l'engouement des pouvoirs publics ne faiblissent pas. Le mécénat de compétences est d'ailleurs mis en place à titre expérimental pour les fonctionnaires de l'État et de certaines collectivités territoriales jusqu'au 27 décembre 2027. Le mécénat de compétences fait aujourd'hui l'objet d'une promotion collaborative qui réunit des représentants des entreprises, des fonds et des fondations, des représentants du secteur associatif et des promoteurs du mécénat. Si les divergences existent et peuvent être fortes (tous les représentants de chaque secteur ne participent d'ailleurs pas à ce mouvement collectif), ce travail collaboratif rencontre cependant quelques avancées notables, au premier rang desquelles la loi n° 2024-344 du lundi 15 avril 2024 visant à soutenir l'engagement bénévole et à simplifier la vie associative. Celle-ci propose, entre autres, l'ouverture du mécénat de compétences aux entreprises de moins de 5 000 salariés (article 3), et la valorisation dans la déclaration de performances extrafinancières, des actions de soutien à la vie associative et de promotion du bénévolat mises en œuvre par les entreprises (article 4). Les acteurs cherchent également à asseoir leur légitimité et leur crédibilité en prenant en charge la régulation de leurs activités. La Coordination générosité – composée des neuf acteurs que sont : l'Admical, le Don en confiance, Les entreprises pour la cité, le Mouvement associatif, France générosités, l'Institut des dirigeants d'associations et fondations, l'Association française des fundraisers, l'Institut IDEAS et le Centre français des fonds et des fondations – travaille ainsi à actualiser la charte de déontologie du mécénat d'entreprise pour y articuler plus clairement les enjeux spécifiques au mécénat de compétences.

Les travaux en sciences de gestion d'Anne-Laure Gatignon-Turnau sur les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines assurent que de tels partenariats peuvent être « gagnant-gagnant » : « pour les associations [nous dit-elle], il s'agit d'échanger avec l'entreprise des compétences relationnelles contre des compétences techniques » (Gatignon-Turnau, 2006, p. 13). Notre enquête, menée au plus près des pratiques au sein des associations, nous conduit toutefois à nuancer cette vision relativement enchantée des relations associations/entreprises. Notre recherche, qui s'appuie sur l'étude des documents institutionnels fournis (conventions et fiches de missions notamment), sur l'enquête de terrain et le questionnaire, souligne au contraire, et à la suite d'autres travaux (Bory, 2008a), l'asymétrie existante entre entreprises et associations dans le cadre du

mécénat de compétences. On constate en effet un désajustement entre les besoins des associations (en termes de ressources humaines supplémentaires) et ceux des entreprises (en termes de gestion des ressources humaines et d'image publique). Si les entreprises semblent « s'y retrouver » à la fois en termes « d'image publique » et « d'un point de vue managérial » (Bory, 2013), les associations se révèlent moins satisfaites par les termes et les résultats d'un tel partenariat. Les entreprises semblent mieux parvenir à faire prendre en compte leur point de vue et leurs intérêts dans le cadre de tels échanges. A contrario, les associations éprouvent davantage de difficultés à le faire. Ce décalage est perceptible dès le début des missions : l'usage du mécénat de compétences par les associations est conditionné aux politiques des entreprises en la matière, qui ne sont pas systématiquement congruentes avec leurs besoins et encore trop peu développées (1). Le bon déroulement des missions repose ensuite sur l'engagement moral des salariés et sur leur accompagnement par les associations, qui mobilisent leur management pour accueillir dans les meilleures conditions possible les salariés des entreprises (2). En réaction à certaines expériences malheureuses – qui peuvent se solder par des arrêts prématurés de la mission ou des résultats peu probants – certaines associations (dotées de caractéristiques que nous étudierons) parviennent à rééquilibrer leur relation aux entreprises en rationalisant le recours au mécénat de compétences de manière à servir leurs intérêts plus directement.

A. La dépendance aux offres des entreprises

À l'origine de chaque mission en mécénat de compétences se trouve une rencontre entre une association et une entreprise. Cette rencontre peut prendre des formes différentes :

- Soit elle s'inscrit dans le cadre d'un partenariat déjà existant avec l'entreprise. C'est vrai pour la majorité des associations qui recourent à des missions flash ou de parrainage (respectivement 78 % et 73 % dans notre enquête quantitative), pour la moitié de celles qui réalisent des missions de conseil (53 %) et pour plus d'un tiers de celles qui mobilisent des missions de longue durée (42 %). Ce partenariat peut concerner exclusivement la mise à disposition de salariés ou inclure également des dons financiers.
- Soit il s'agit d'un premier contact, à l'initiative de l'association – c'est particulièrement courant dans le cadre des missions de conseil (36 %) –, ou de celle du salarié de l'entreprise (c'est particulièrement courant dans le cadre des missions de longue durée (31 %) ;
- Soit, cas plus rare, le salarié était déjà bénévole dans l'association. Cette modalité de rencontre s'est retrouvée chez plus d'une association sur dix qui recourent au mécénat de compétences pour des missions de conseil et longues (respectivement 14 % et 18 % dans notre échantillon).

Les modalités de rencontre entre associations et entreprises varient donc sensiblement selon les formats des missions. Ce point est confirmé avec le recours à des intermédiaires (ProBonoLab, Koeo, Jeuxaider.fr, Vendredi, etc.), qui sont peu mobilisés dans le cadre de missions de longue durée et de missions de parrainage, mais qui le sont davantage pour des missions de conseil et flash ; missions qui sont plus volontiers « sous-traitées » à des organisations (40 % pour les missions flash, 28 % pour les missions conseil, mais 18 % en parrainage, et 13 % en missions longue durée). L'étude menée démontre que si les associations qui recourent au mécénat de compétences identifient des besoins importants en la matière, toutes n'ont pas les ressources pour engager une recherche active de salariés volontaires. Leurs recherches ne sont, qui plus est, pas toujours couronnées de succès. En revanche, les salariés des

entreprises font « leur shopping »²² auprès des associations dans lesquelles ils envisagent de s'engager. Ce résultat est congruent avec l'enquête menée par Anne Bory sur le bénévolat d'entreprise en France et aux États-Unis dans les années 2000 (Bory, 2008b). Effectivement, si les entreprises et les associations se trouvent tour à tour en position d'offre ou de demande, ce sont les associations qui sont le plus souvent en position de demandeurs auprès des services RH ou mécénat des entreprises. Ces dernières sélectionnent, de leur côté, les associations parmi un afflux considérable de propositions. Le décalage entre les besoins des associations en mécénat de compétences et ce qu'elles peuvent effectivement essayer d'obtenir les contraint à accepter des salariés volontaires aux profils et aux motivations pas toujours très ajustés aux missions à pourvoir, ce que les responsables associatifs qualifient de recrutements « à l'opportunité ».

Les offres des entreprises ne rencontrent pas toujours les besoins des associations

Sans politique visant, de la part des entreprises, à encourager leurs salariés à s'engager au service d'associations, les missions de mécénat de compétences ne peuvent avoir lieu. À l'exception du respect du cadre juridique peu contraignant (limite de 2 ans des missions longues depuis mai 2019)²³, les entreprises déterminent, seules, les conditions de leurs offres d'engagement :

- le nombre de jours par mois ou par année accordés aux salariés pour des missions flash ; la durée des missions longues (6 mois à 2 ans) et leurs conditions (temps plein, temps partiel, temps partiel senior, etc.) ;
- les profils et le nombre de salariés autorisés à s'engager ;
- les causes et les types d'associations soutenues (associations d'envergure nationale ou non, par exemple).

Du côté des associations, la mobilisation d'un salarié volontaire dépend donc des politiques RH et/ou RSE des entreprises et des différentes modalités selon lesquelles celles-ci prévoient d'engager leurs collaborateurs, ce qui affecte la qualité de l'accès des associations au mécénat de compétences. Cela, tout d'abord, redouble le coût d'entrée dans ce dispositif. En plus d'en maîtriser les enjeux juridiques, fiscaux et administratifs, les associations doivent très bien connaître les entreprises ou leurs fondations (afin, notamment, de savoir vers qui se tourner pour bénéficier d'une telle ressource humaine). Or, à peine la moitié des associations ont des salariés dédiés aux relations partenariales ou au mécénat (42 % dans notre questionnaire) ; et ces sujets ne correspondent généralement qu'à une partie de leur fiche de poste. Enfin, certaines missions – qui concernent la communication ou l'informatique par exemple – peinent à être pourvues par un salarié volontaire : soit que les demandes auprès des entreprises sont trop nombreuses, soit que les entreprises ne libèrent pas leurs salariés à ces postes, soit que ces salariés ne jugent pas les missions proposées intéressantes²⁴. En revanche, lorsque les associations sont en relation avec un salarié volontaire motivé pour la rejoindre, la définition de la mission se concrétise principalement entre la direction associative et le salarié (respectivement 84 % et 56 % des cas pour les

²² Expression employée par Claudie, salariée, responsable nationale des relations avec les entreprises, Tous égaux.

²³ L'article L8241-3 du Code du travail, qui concerne le prêt de salariés entre entreprises et limite cette pratique à deux ans, a eu un effet de bord imprévu sur le mécénat de compétences.

²⁴ Cela peut être le cas, par exemple, d'une mission-conseil de refonte du parc informatique d'une association locale qui sera jugée délicate et peu motivante.

associations répondant au questionnaire et ayant mobilisé du mécénat de compétences sur les 24 derniers mois).

C'est dans ce contexte d'une difficile mise en adéquation des besoins des entreprises et des associations, et alors que les entreprises y voyaient des intérêts RH certains, que des organismes spécialisés dans l'intermédiation se sont développés à la fin des années 2000 (voir encadré 3). Si l'objectif initial est – et reste, pour certaines – celui d'accompagner les deux parties prenantes dans la construction d'une mission qui les satisfasse mutuellement, cela ne rend cependant pas cet échange plus équilibré, comme l'attestent les propos d'un responsable :

« La seule chose que l'on voit – et ce n'est pas méchant – c'est que certaines [associations] ont peut-être tendance à prendre ça comme des agences d'intérim. C'est-à-dire qu'elles ont l'impression qu'on va leur trouver en deux jours une secrétaire administrative à plein temps disponible. Mais non, cela n'existe pas. Ou trouver un community manager, c'est la demande récurrente. [...] C'est-à-dire que pour un community manager [...] on leur explique que généralement, ils sont assez jeunes. S'ils sont jeunes, ils sont actifs ou indépendants, ils ne vont pas avoir trois heures par jour à consacrer au mécénat de compétences, à leur demande, parce qu'ils sont sous l'eau. Les seules personnes qu'on a de disponibles pour des longues durées, ce sont des seniors, des fins de carrière ou des débuts de retraite. On a assez peu de community managers de 60 ans. Il y a souvent une dichotomie aussi souvent entre le contenu des demandes et la réalité de qui on peut mettre en face. » (Responsable d'un organisme d'intermédiation entre associations et entreprises.)

Pour les associations, le mécénat de compétences demeure ainsi une ressource contrainte et limitée, qui ne leur permet pas systématiquement de couvrir leurs besoins de compétences.

ENCADRÉ 3. LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES COMME CHAMP D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET SOLIDAIRE : LES STRUCTURES D'INTERMÉDIATION

Il est possible de parler de la création d'un marché autour du mécénat de compétences (Bory, 2008, p. 456). En effet certaines structures d'abord aux États-Unis puis en France ont fait de la « médiation » une activité lucrative : elles proposent ainsi de faire se rencontrer entreprises et associations, de faire coïncider leurs attentes et besoins respectifs dans ce cadre, mais également d'accompagner l'un et l'autre de ces acteurs. Cet accompagnement peut aller jusqu'à assurer le suivi de la mission d'un ou des salariés volontaires. Cette activité revêt des formes différentes selon le type de missions de mécénat de compétences (flash, conseil, parrainage, longue). Anne Bory dans ses travaux de thèse (2008) montrait déjà à quel point ces organisations s'inscrivent dans un domaine « concurrentiel » et « professionnalisé » où les structures doivent sans cesse se démarquer, qu'il s'agisse aux États-Unis des « *days of service* » organisés par l'association City Year New York ou d'Unis-Cité en France dont l'organisation des « journées de team building solidaire » est inspirée de la première. Il s'agit d'ailleurs de deux structures que nous avons rencontrées lors des journées de solidarité organisées par *Isol'âges*. Si la pratique d'intermédiation ou d'organisation des journées de solidarité (« team building solidaire » ; « journée de solidarité d'entreprise » ; « *days of service* ») demande un savoir-faire et un important réseau, notamment dans le monde de l'entreprise, l'activité peut être particulièrement rémunératrice. Ainsi, City Year New York (*ibid*, 2008) peut demander un prix aux entreprises (hors mécènes) jusqu'à trois fois supérieur à ce que coûte effectivement l'organisation de la journée à l'association. Le montant de la facturation est moindre dans le cas d'Unis-Cité, qui au-delà de la prestation de service, allie mécénat en nature et mécénat de compétences. Mais la pratique d'intermédiation existe en dehors du mécénat de compétences et a été développée tout particulièrement par des structures associatives loi de 1901 : les projets de Passerelles et compétences, association créée en 2002, de France Bénévolat, association créée en 2003, et de la plateforme associative Tous bénévoles, créée en 2003, ont ainsi pour but de faciliter la rencontre entre organisations

non lucratives en recherche de bénévoles et bénévoles désireux de s'impliquer dans une association. En France, les acteurs de l'intermédiation étaient d'ailleurs initialement plutôt des acteurs de l'intermédiation autour du bénévolat, voire du volontariat de service civique, que du mécénat de compétences (dimension ajoutée par la suite).

En effet, c'est à la fin des années 2009 que se crée la première structure française dédiée uniquement à l'accompagnement opérationnel du mécénat de compétences : Koeo. Cette organisation, entreprise à statut de société à responsabilité limitée (SARL) agréée entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) est également la première à proposer une plateforme (extranet en marque blanche c'est-à-dire avec le fournisseur de la plateforme non visible) adaptée aux particularités d'une entreprise. Depuis de nouvelles organisations ont emprunté ce même chemin (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020, p. 16) : Pro Bono lab, association créée en 2011 (intermédiation pour le mécénat et le bénévolat de compétences), Vendredi, la plateforme d'engagement RSE pour les entreprises créée en 2015 (société par actions simplifiée, agrément ESUS, accompagnement des entreprises dans la mobilisation de leurs salariés sur de grandes causes) ou la plateforme Wenabi créée en 2017 (société par actions simplifiée, agréée ESUS, mise en lien des associations et des entreprises) et enfin Day One, plateforme d'engagement à destination des collaborateurs d'entreprises créée en 2020 (société à actions simplifiée, elle a pour objectif de faciliter l'engagement des collaborateurs en entreprise dans des associations). Chacune de ces entreprises propose des modalités de rencontres entre associations et entreprises et des types d'accompagnement différents : un large éventail de modes d'implication pour le collaborateur (sensibilisation, dons financiers, actions collectives), ciblage sur les missions de mécénat de compétences (longues ou intercontrats), conseil ou encore un suivi personnalisé pour chaque collaborateur. Enfin, on remarque que certaines se placent davantage du côté des besoins de l'entreprise (Vendredi, Day One) quand d'autres se placent du côté des associations (Pro Bono Lab, Wenabi). Toutefois, elles offrent en majeure partie des solutions « clefs » en main pour les entreprises. Aujourd'hui le rôle de ces acteurs de l'intermédiation est important pour les entreprises notamment pour l'organisation des missions flash et courte, mais également pour celles qui ne disposent pas d'un effectif RH suffisant pour accompagner la mise en place du mécénat de compétences. Le développement de ce marché et l'augmentation des effectifs salariés de chacune de ces sociétés ou associations tient également à une demande de plus en plus importante des entreprises en lien avec le développement de la RSE et plus spécifiquement du mécénat de compétences, dans un contexte où les moyens libérés et dédiés à ces missions au sein des entreprises sont contraints et où la connaissance du tissu associatif est fragile. L'existence d'une dynamique concurrentielle – les cibles et les objectifs de ces sociétés et associations étant relativement proches – et d'une proximité plus ou moins grande avec le monde non lucratif fait craindre à Anne Bory (2008, p. 471) la négligence des « besoins sociaux réels du secteur non lucratif » afin de satisfaire le client qu'est l'entreprise mécène.

Les associations mobilisent le mécénat de compétences « à l'opportunité »

Les responsables associatifs interrogés ont tous constaté un décalage entre l'usage qu'ils espèrent faire du mécénat de compétences et leur difficulté à recruter des salariés volontaires :

Céline : **On est mis en concurrence**, c'est-à-dire que, moi, j'avais eu un super contact avec un monsieur de la BNP Paribas qui avait mis en concurrence – il me l'avait dit comme ça – plusieurs assos, qui faisait son marché. Et puis après alors cela n'a pas été, il est parti sur une mission internationale. Bon, pas de regrets, mais oui, oui, il y a quand même une petite pression. Par contre, il faut savoir que jusqu'à présent quand même [...] c'était plus les entreprises qui nous sollicitaient et qui nous proposaient, voilà. Après, nous, sur des missions particulières, on recherchait. Moi, j'ai mis deux ans par exemple pour avoir un contact au niveau de mon équipe, j'ai qu'une candidature. C'est ce qui est un peu étrange, c'est que, quand on a des besoins précis, je pense que c'est compliqué, en fait. [...] Et puis souvent, on a des personnes qui pensent qu'elles vont [être au contact des bénéficiaires].

Enquêtrice : Et qui arrivent pour des actions sociales directement.

Céline : Oui, là, j'ai eu un contact d'un monsieur qui veut faire ça sur le territoire dans l'Oise, etc., sauf que, moi, déjà aujourd'hui, **ça se trouve, il n'y aura pas de besoins**. Alors je vois avec l'équipe parce que **c'est une opportunité à saisir**, mais je sens que [...] **c'est comme s'il voulait faire du bénévolat**. Voilà, nous, aujourd'hui, ce n'est pas ce qu'on recherche dans les mécénats de compétences. Après, **il faudrait voir peut-être, trouver un bon compromis**, voilà, en tout cas, on n'est pas fermés par rapport à ça. On peut éventuellement dire : « Bon, cela peut être une journée et demie de visites, et le reste de la semaine sur les missions support. » Mais il y a des gens qui se projettent dans un mécénat de compétences en fin de carrière en se disant « je vais faire que du bénévolat », et ils ne s'attendent pas à ce que derrière ce soit autant structuré et qu'on ait autant de besoins sur des compétences très précises.

(Entretien avec Céline, salariée, coordinatrice nationale du bénévolat, *Isol'âges*)

Les propos de Céline mettent en exergue la position de force dans laquelle les salariés et les entreprises se trouvent lors de la mise en œuvre des missions de mécénat de compétences. Tandis que le mécénat de compétences doit permettre aux associations de pallier leur manque de ressources humaines, les salariés volontaires restent une ressource rare – particulièrement en ce qui concerne certaines expertises ou compétences –, de telle façon qu'ils « mettent en concurrence » les associations.

Les associations sont cependant inégalement dotées pour défendre leurs intérêts dans le cadre de cette relation asymétrique. Toutes voient une « opportunité » dans le mécénat de compétences, mais toutes ne la saisissent pas dans les mêmes conditions : les associations sont plus ou moins actives et exigeantes dans le recrutement. Le témoignage de Céline doit à ce titre être contextualisé. Salariée chargée de la coordination du bénévolat au siège d'une association d'envergure nationale, ancienne et réputée, sa relation aux entreprises se distingue tout d'abord par une démarche de recrutement actif. Si elle rapporte être le plus souvent dans la position d'être démarchée, ses fonctions lui permettent cependant – bien que difficilement – de solliciter les entreprises à partir d'une fiche de mission précise ; une posture généralement impossible dans des associations de plus petite taille, qui disposent de moins de mécènes et encore moins d'un salarié dédié à cette tâche. Beaucoup d'associations – y compris d'envergure nationale – doivent ainsi se contenter d'étudier les candidatures des salariés volontaires qui viennent « faire leur shopping²⁵ ». Ces positions plus ou moins dominées des associations dans les relations partenariales ont finalement des conséquences sur le niveau d'exigence qu'elles peuvent avoir quant aux contenus des missions. Nos analyses rejoignent en cela celles d'Anne Bory sur le bénévolat d'entreprise : « On a par ailleurs montré que celles des associations qui accueillent des salariés-bénévoles et qui disposent de la notoriété la plus importante sont celles qui sont les plus à même de conserver leur indépendance face à leurs mécènes : le capital symbolique dont elles disposent leur assure un pouvoir de négociation important quant au contenu des partenariats. En revanche, les associations plus petites, ayant un faible nombre de mécènes, en viennent parfois à accepter des injonctions en contradiction avec leurs missions, ou modèrent la virulence de leurs prises de position publiques. » (Bory, 2013.)

En effet, moins les associations ont la capacité de démarcher les entreprises et/ou moins elles sont attractives (en raison de leur petite taille ou de la cause qu'elles portent), plus elles se sentent obligées de saisir les opportunités qui leur sont proposées, et plus elles sont prêtes à adapter leur projet à cet effet. Il est cependant intéressant de constater que même des associations de taille importante et qui

²⁵ Expression employée par Claudie, salariée, responsable nationale des relations avec les entreprises, Tous égaux.

disposent d'une notoriété doivent « faire des compromis » (à *Isol'âges*, Céline envisage de permettre à un salarié volontaire de rencontrer les bénéficiaires à sa demande tandis que les besoins de l'association concernent principalement les missions support). Le principe d'une « coconstruction » des fiches de mission avec les salariés volontaires est ainsi très souvent revenu, et pas uniquement chez les associations de petite taille, comme l'attestent les propos de Solange, secrétaire générale à Pour l'engagement de tous :

« Après, ce sont des entretiens où, quelque part, **on coconstruit la mission**. Nous, notre projet associatif ne va pas bouger, on ne va pas proposer des maraudes [...] donc on propose ce que l'on peut proposer, mais l'éventail peut quand même être assez large. [...] On n'est pas comme dans le recrutement d'une entreprise [...] Là, on est dans quelque chose de beaucoup plus flou et beaucoup plus ouvert. » (Solange, bénévole, secrétaire générale, Pour l'engagement de tous.)

On soulignera enfin que cette pratique d'ajustement des missions associatives pour pouvoir bénéficier de l'engagement des salariés du secteur privé ne concerne pas uniquement les missions longues, mais aussi les missions parrainage, conseil et flash.

Ces efforts du secteur associatif pour s'adapter aux demandes des entreprises trahissent, si ce n'est des rapports qui frôlent ceux d'une relation de prestation de services (que nous étudierons au chapitre 5), du moins le fait que les intérêts des entreprises pour le mécénat de compétences ne vont pas spontanément dans le sens de la réussite des projets portés par les associations.

B. Entreprises et associations : des intérêts divergents

L'enquête sur les « expériences de mécénat de compétences en association » (INJEP-LISE) a permis de démontrer que « la notion de transfert de compétences entre entreprises et associations apparaît [...] secondaire » pour les premières (Renault-Tinacci, 2022). Dans le cadre de cette recherche, l'étude des conventions signées entre les entreprises et les associations pour la réalisation des missions de longue durée et les entretiens avec les responsables associatifs sur leurs relations aux entreprises (tous types de missions confondues) mettent en exergue le rôle bien particulier de cette forme de mécénat pour les entreprises. Que ce soit du point des ressources humaines ou de la responsabilité sociale, l'intérêt que portent les entreprises à cette forme de mécénat ne tient pas directement à la réussite des missions au sein des associations. Pour la majorité des entreprises, la mise à disposition d'un ou plusieurs de leurs salariés constitue un don qui se suffit à lui-même : les conditions d'intégration de ces derniers et les coûts humains et financiers de leur accompagnement pour les associations ne sont pas pris en compte, et souvent peu appréhendés.

Le transfert de compétences est secondaire pour les entreprises

Les intérêts des entreprises au mécénat de compétences sont de deux ordres :

- répercussions positives en termes d'image publique – les services de communication et de responsabilité sociale des entreprises peuvent en ce sens être concernés ;
- gestion des ressources humaines – optimisation des carrières et des effectifs et/ou renforcement de la cohésion interne entre les salariés et de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Deux configurations se rencontrent principalement : d'un côté les missions longues et les missions de conseil permettent surtout de gérer les effectifs salariés, de l'autre, les missions flash et parrainages sont utilisés à des fins de management et sont très valorisées en interne comme à l'externe.

Les missions longues et les missions de conseil relèvent généralement des politiques RH : gestion des effectifs seniors proches de la retraite, occupation des « inter-missions » avec des missions conseil dans les entreprises de services du numérique (ESN), etc. Elles se distinguent, en revanche, dans leur mise en œuvre : les missions de conseil sont considérées comme de la prestation de services à titre gratuit ; tandis que les missions longues sont réalisées dans le cadre de conventions de mise à disposition de salariés. Ces conventions ne font d'ailleurs presque jamais référence aux compétences des salariés. Seules trois sur les onze étudiées les mentionnent, et toujours à titre générique – présentation du mécénat de compétences²⁶ –, jamais spécifiquement, en détaillant celles que possède le salarié. Les fonctions occupées par le salarié au sein de l'association ne sont quant à elles pas systématiquement précisées. Très peu d'entreprises participent d'ailleurs à la définition de la mission réalisée (seules 11 % des associations ayant répondu au questionnaire ont fait état d'une telle participation). Ces missions se caractérisent *in fine* par une absence d'obligation de résultats formalisés ou contractualisés. En observant le déroulement des missions au sein des associations, nous avons pu constater que les entreprises se préoccupent très rarement de la bonne réalisation des missions. L'analyse quantitative montre en effet que seulement 15 % des entreprises participent de temps en temps ou systématiquement au suivi du salarié pendant sa mission, en lien ou non avec l'association. L'optimisation de la ressource humaine offerte n'est pas évaluée à l'aune des résultats obtenus – comme on pourrait le penser en comparant avec les principes du capital risque que la *venture philanthropy* applique au mécénat financier²⁷ – mais dans le gain fiscal que l'entreprise réalise par le seul fait d'engager un salarié auprès d'une association reconnue d'intérêt général²⁸. La défiscalisation est en effet souvent pratiquée par les entreprises dans le cadre des missions de mécénat de compétences de longue durée : les onze conventions analysées le stipulent.

Les missions de parrainage et les missions flash sont davantage mobilisées dans le cadre du management, afin d'animer les équipes et de faciliter leur cohésion, voire de susciter un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce sont elles qui font généralement l'objet de la plus forte valorisation, en interne comme à l'externe, par les services de communication et/ou de RSE. À ce titre, les entreprises s'intéressent à la satisfaction de leurs salariés et au nombre de ceux qui sont engagés ; points qui font généralement l'objet d'une évaluation de leur part. À la suite d'Anne Bory (Bory, 2008a), nous démontrons que ce sont les missions de courte durée et collectives qui intéressent le plus les entreprises du point de vue de la réalisation finale : les activités manuelles généralement réalisées (jardinage, peinture de

²⁶ Exemple d'une définition du mécénat de compétences donnée dans une convention : « Ce mécénat consiste en un transfert gratuit de compétences en faveur d'un projet d'intérêt général en mettant à disposition de [nom de l'association], un salarié volontaire pendant son temps de travail, dans le cadre d'un prêt de main-d'œuvre à titre gratuit ».

²⁷ Contrairement à ce que l'on observe dans le champ de la *venture philanthropy* (ou philanthropie d'investissement), où les financeurs évaluent la performance des ressources investies (ex. : dons, apports en capital) à partir des résultats sociaux mesurables obtenus – en s'inspirant des logiques du capital-risque –, le mécénat de compétences ne fait pas l'objet d'une telle exigence de rentabilité sociale démontrée. L'avantage principal pour l'entreprise repose ici sur la déduction fiscale, accordée dès lors qu'un salarié est mis à disposition d'une association reconnue d'intérêt général, sans nécessairement qu'un impact social tangible soit exigé ou évalué en retour. Autrement dit, c'est l'acte d'engagement (la mise à disposition) qui ouvre droit à un gain fiscal, indépendamment de l'efficacité réelle ou de l'utilité sociale de la mission menée.

²⁸ La loi relative au mécénat, aux associations et aux fondations de 2003, dite « loi Aillagon », a favorisé le mécénat des entreprises par un doublement de l'encouragement fiscal. L'année suivante, le *Bulletin officiel des impôts* (BOI) 4C-5-04 du 13 juillet 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.

locaux, etc.) faisant l'objet de contreparties (communication sur les réseaux sociaux par exemple) qui permettent à l'entreprise de valoriser son engagement.

Pour autant, le transfert de compétences n'est ni « bordé » juridiquement ni l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises : leur investissement s'arrête le plus souvent à l'engagement de leurs collaborateurs.

Des conditions de réussite qui reposent sur les associations et les salariés

Une fois passée la mise en relation des salariés avec les associations, les entreprises n'interviennent plus que très occasionnellement. Prenons tout d'abord l'exemple des missions de longue durée. Dans ce cadre, la relation des salariés à l'entreprise se limite la très grande majorité du temps à la déclaration de leurs jours de travail pour l'association et à celle de leurs jours de congés. Certaines entreprises prévoient des points réguliers (trimestriels ou semestriels) entre le salarié et un responsable des ressources humaines ou du mécénat de compétences, pour s'assurer du bon déroulé de la mission, mais la pratique demeure encore marginale. D'ailleurs, pour plus de 4 associations sur 5 dans notre échantillon, les entreprises ne participent pas aux rendez-vous de suivi des missions du salarié volontaire. En parallèle, on constate que les fondations d'entreprise reviennent, elles, souvent vers les salariés mobilisés, mais à des fins promotionnelles :

Patrick : J'ai aussi des demandes de retour sur ce que je fais. Par exemple, le 12 avril, je vais aller à la Fondation [YZ], ce sera un premier retour sur ces six premiers mois. Je pense que **la Fondation [YZ], et même [YZ] en général, a besoin de communiquer sur ce que font leurs collaborateurs dès lors qu'on les met à disposition d'une association**. Si cela se passe bien, si l'on peut dire du bien de ce que l'on fait et **que [YZ] puisse en avoir un peu les lauriers**, c'est légitime.

Enquêtrice : C'est vraiment un exercice de communication, ce n'est pas un rendez-vous où ils voudraient savoir ce que tu fais ?

Patrick : Non. À la limite, **[YZ] ne demande pas ce que je fais au sein de l'association**. C'est si vraiment ça se passe mal que là, il peut y avoir des périodes de revoyure entre [YZ] et l'asso. Il peut y avoir aussi – et c'est marqué dans la convention que j'ai signée – si ça se passe mal, voire très mal, une rupture de cette mise à disposition. »

(Entretien avec Patrick, salarié volontaire, responsable départemental, *Un Futur dès demain*)

Si Patrick a intériorisé et accepté le fait que son entreprise se soit démise de toute fonction managériale depuis son arrivée dans l'association, certains salariés ont au contraire exprimé une certaine souffrance face à la rupture qu'ils ont vécue. Celle-ci est pourtant la règle, comme l'atteste le caractère tout à fait exceptionnel pris par l'engagement d'une entreprise envers un salarié enquêté :

Clémence : Pour moi, c'est assez exemplaire [Entreprise Y], dans l'accompagnement, le lien, parce que **c'est quand même un grand saut dans l'inconnu pour des gens qui ont quarante ans d'entreprise**. [...] **Il doit y avoir un choc culturel**, parce qu'on est quand même une petite structure associative. *De facto*, le choc culturel n'existe pas trop, justement parce qu'on est issus de l'entreprise pour beaucoup, donc il n'y avait pas vraiment de choc culturel, sauf pour ceux qui s'attendaient à être en préretraite et qui s'imaginaient que c'était comme le club de tennis en bas de chez eux et qu'ils allaient pouvoir jouer à la pétanque. Eux, effectivement, ils tournent vite casaque en se disant : « Je

me suis trompé, je vais aller planter mes choux ailleurs parce que là, on va me faire bosser, ce n'est pas ce que j'avais en tête. »

Enquêtrice : Je vois très bien. Quand vous dites « exemplaire », c'est vraiment un atout aussi pour vous ?

Clémence : Oui, parce que pour moi, **c'est une sécurité**. Si le salarié ne se sent pas bien, il sait qu'il va être écouté par son entreprise, il n'est pas complètement abandonné. [...] **C'est quand même rassurant de savoir que son employeur est aussi à l'écoute et si jamais il y avait un problème, ça nous fait un interlocuteur**. Chez [Entreprise B], j'ai eu une ou deux conversations pour sortir des gens, donc ce n'était pas forcément hyper sympathique. Alors [qu'avec Entreprise Y], ce sont des conversations beaucoup plus positives pour parler de quelqu'un qui s'intègre, qui rentre chez nous et dont ils veulent être sûrs que cela se passe bien.

(Entretien avec Clémence, bénévole, directrice des ressources humaines, *Un Futur dès demain*)

La relation de l'entreprise YZ avec son salarié est « exemplaire » en ce que les rendez-vous ont lieu tous les deux-trois mois, avec la référente RH, en présence de l'association et au sujet de la mission qui y est réalisée. En effet, la « fiche d'objectifs » élaborée avec l'association pour cette mission de mécénat de compétences a été transférée à l'entreprise du salarié volontaire. Il s'agit du seul cas parmi les treize missions longues enquêtées où l'entreprise s'est autant impliquée. Cette implication fait pourtant largement la différence. La responsable des ressources humaines d'*Un Futur dès demain*, Clémence, y trouve une forme de « sécurité » : c'est un gage de réussite de l'intégration du salarié d'une part et, par ricochet, cela facilite les relations partenariales avec l'entreprise. En définitive, le partage du management entre les associations accueillantes et les entreprises pourrait sembler d'autant plus légitime que ces dernières conservent le pouvoir disciplinaire, si bien que les associations ne peuvent compter que sur les normes individuelles de bonne conduite des salariés qui, mobilisés sur leur temps de travail, sont incités – officiellement ou symboliquement – à une « qualité d'engagement »²⁹. Les solutions managériales manquent lorsque les salariés « s'attendaient à être en préretraite » – les associations comptent généralement sur une fin prématurée de mission – ou s'ils ne réussissent pas à s'adapter à leur nouvel environnement. L'idée d'un « choc culturel » énoncée par Clémence est revenue chez plusieurs responsables associatifs qui tenaient en effet à souligner le coût non négligeable d'adaptation au secteur associatif pour ces salariés. Généralement cadres en fin de carrière dans de grandes entreprises (c'est le cas des deux tiers des salariés volontaires en mécénat de compétences des associations ayant répondu au questionnaire), ils doivent apprendre à travailler selon des modalités de gouvernance différentes, de façon très autonome (gestion de son propre agenda par exemple – c'est le cas d'un tiers des salariés volontaires en mécénat de compétences dans les associations ayant répondu au questionnaire), s'habituer à de nouveaux outils informatiques, voire accepter d'être de nouveau managé. Tous n'y arrivent pas, ni avec les mêmes facilités. D'après la secrétaire générale de Pour l'engagement de tous, tous n'auraient pas le profil adapté :

« De par toutes ses compétences, il a un côté touche-à-tout qui n'est pas négatif, donc on le sollicite. En plus de ça, il a un bon caractère parce que c'est quelqu'un d'agréable, on lui dit : "François, tu ne peux pas nous aider là-dessus ? – Mais si, mais si." On est vraiment aussi dans l'entraide, la solidarité. **C'est peut-être pour cela que l'on ne se pose pas trop de questions, car c'est quand même quelqu'un qui est assez bien fait pour le monde associatif** parce qu'il est cool, il n'est pas rigide, il

²⁹ Extrait d'une convention de mise à disposition pour une mission de mécénat de compétences longue durée.

est souple, il fait avec, il sait bien aider. Il a compris qu'effectivement, la question de l'entraide dans des équipes comme ça, c'était important, donc s'il sait faire, il nous aide. » (Solange, bénévole, secrétaire générale, *Pour l'engagement de tous*).

À l'inverse du salarié ici présenté, plusieurs cas ont été rapportés par des responsables associatifs, au cours de l'enquête, de personnes qui n'étaient pas bien « fait[es] pour le monde associatif ». Au-delà des prédispositions des uns et des autres, les salariés volontaires ne sont surtout pas préparés au changement, leurs entreprises n'ayant généralement pas à l'esprit l'éventualité d'un « choc culturel ». L'intégration des salariés volontaires est *in fine* laissée à la charge des associations à qui incombent notamment les frais professionnels et de formation. Le suivi d'une formation (de quelques heures à quelques jours) est pourtant un passage parfois obligé pour la prise de poste, particulièrement dans le cadre des missions (longues ou de parrainage) qui comportent du tutorat ou des interventions dans les établissements scolaires.

La responsabilisation des associations et/ou des salariés volontaires quant au succès des missions se constate également dans le cadre des missions flash. À l'exception des journées de la solidarité, pour lesquelles les entreprises débloquent généralement un budget de fonctionnement, ces demi-journées ou journées sont prises en charge exclusivement par les associations. L'accueil des salariés n'est pas neutre pour elles, il leur faut en effet prévoir : des temps d'animation (accueil, présentation de l'association, questions-réponses, etc.), des en-cas pour les repas, des personnes en interne pour les accompagner, etc. Comme le formule un responsable associatif qui a répondu au questionnaire (champ libre) : « les missions courtes nécessitent un vrai investissement pour définir la mission, le cadre, expliquer la mission au collaborateur, etc., et le rapport investissement temps/apport de la mission est difficile à évaluer » (association d'action humanitaire, budget global annuel supérieur à 500 000 euros, gouvernance classique). Les bénéfices des missions effectuées sont donc à rapporter aux coûts que l'accueil des volontaires génère pour l'association, rarement pris en considération, et ce alors que ces temps d'engagement sont aussi utilisés de façon à resserrer les liens sociaux au sein des équipes et/ou leur lien à l'entreprise. Tous les responsables associatifs qui mettent en œuvre des missions flash les présentent comme des occasions de « *team buildings* », auquel ils ajoutent parfois l'épithète « déguisés » dans le sens où cela n'est pas présenté comme cela aux salariés. Un décalage existe en effet entre ces opportunités de « *team building* » à moindre coût pour les entreprises, et les coûts parfois engendrés pour les associations qui prennent seules en charge les conditions de réussite des missions.

C. Rationalisation du mécénat de compétences par les associations

Les intérêts différents des entreprises et des associations pour le mécénat de compétences conduisent parfois à ce que les missions se déroulent avec difficulté, voire échouent. C'est tout le sens du témoignage de Clémence (rapporté plus haut) à propos des missions de longue durée : l'association en vient à se séparer d'un salarié parce qu'il n'est pas motivé ou ne parvient pas à adopter la bonne posture par exemple. Dans le cadre des missions flash, les déconvenues viennent également du fait que les salariés ne se mêlent pas aux autres bénévoles ou aux bénéficiaires, ou parce qu'ils n'adoptent pas le bon comportement (préférant l'humour entre collègues plutôt que de prêter attention aux consignes énoncées ou aux bénéficiaires par exemple), ou encore parce que leur entreprise exige un temps de présence trop important dans les locaux de l'association par rapport aux besoins effectifs de celle-ci (ou

inversement). Pour les associations, l'enjeu est double : tirer bénéfice des ressources humaines qui leur ont été prêtées et nouer une relation avec leurs entreprises. En effet, au partenariat pour le mécénat de compétences s'ajoutent généralement un volet financier ou des dons en nature, déjà existant ou souhaité par les associations. Le risque est alors de mettre en péril une dimension de leur modèle socio-économique (voir chapitre 3), comme le résume Céline, salariée chargée du bénévolat à *Isol'âges* : « Si le mécénat de compétences se passe mal dans l'association, c'est le risque que l'entreprise après ait une mauvaise image [de l'association]. Et donc c'est le risque qu'on soit demain blacklisté et que s'il y a des fonds à percevoir, on ne les percevra pas. »

Un résultat saillant de la recherche est le travail de rationalisation³⁰ de l'activité de mécénat de compétences opéré au sein de plusieurs associations – particulièrement celles organisées en réseaux nationaux. Tandis que l'enquête menée en 2019 (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020) faisait part du faible degré de préparation de l'accueil des salariés volontaires dans les associations, certaines ont depuis structuré ou sont en cours de structuration du mécénat de compétences à l'échelle de leur réseau, en formalisant des procédures de recrutement et d'accompagnement, voire en cherchant à border juridiquement le dispositif. L'objectif est de garantir le bon déroulement des missions, de garantir par ricochet la qualité des relations partenariales avec les entreprises et, finalement, de servir plus directement leurs intérêts associatifs. C'est d'ailleurs l'opération que dirige Céline à *Isol'âges* :

« Par contre, **nous, l'objectif aujourd'hui, c'est de remettre à plat quand même le process**, parce qu'on a vu qu'effectivement il y avait des personnes, des entreprises qui sollicitaient directement des [associations locales] qui accueillaient des personnes en mécénat de compétences et voilà. Donc, on n'est pas au courant de ça. Donc, pour nous, c'est vraiment de recréer des liens de transversalité entre le pôle partenariats-entreprises et le pôle bénévolat-engagement, de remettre à plat ces process pour avoir une vision d'ensemble et globale de ce qu'il se passe en matière de mécénat de compétences au sein [de l'association] pour garantir – on est plus dans la qualité aujourd'hui que sur la quantité – une bonne expérience en faisant le mécénat de compétences. » (Céline, salariée, coordinatrice nationale du bénévolat, *Isol'âges*)

Afin de garantir la « qualité » des expériences de mécénat de compétences réalisées dans le réseau *Isol'âges*, le siège cherche à centraliser les informations – ce qui conduit à une réorganisation interne (« recréer des liens de transversalité ») – et à uniformiser les pratiques en la matière (« remettre à plat le process »). Cette évolution est en cours dans plusieurs associations que nous avons enquêtées. Certaines ont même formalisé des « process mécénat de compétences » à l'écrit, dont la vocation est d'être partagés à toutes les antennes. Y sont indiqués les formats de missions possibles, les types d'activités généralement proposées, les entreprises partenaires ainsi qu'un certain nombre de règles. Ces associations ont en commun une forte préoccupation pour le recrutement : en réaction à des déconvenues passées, et pour les prévenir, elles souhaitent désormais imposer leurs conditions et leurs besoins lors des rencontres avec les entreprises et/ou leurs salariés. Ce virage est très perceptible dans les propos de Claudie, responsable nationale des relations avec les entreprises à *Tous égaux* :

« Quand on a commencé à mettre en place du mécénat de compétences [à l'association Z], **au début, il y avait un peu ce truc : « Toutes les bonnes volontés sont bonnes à prendre »**, donc quand on nous envoyait un candidat, on disait "Super" et l'on ne faisait pas d'entretien. On faisait des entretiens pour se parler un peu de la mission, pour se rencontrer, mais **il y avait quelque chose de très**

³⁰ Désigne ici le processus par lequel l'organisation du travail et de la production est optimisée en fonction de critères d'efficacité, de rentabilité et de prévisibilité.

déséquilibré qui est que c'est le collaborateur qui se mettait en position de dire : "Je vais choisir mon asso dans le catalogue qu'on m'a proposé." Et nous, on était plus : "On se donne de l'info, mais ce n'est pas un truc à double sens où l'on se choisit mutuellement." Il y avait beaucoup ça, au début. **Maintenant, je dis toujours, notamment aux équipes qui s'occupent de ça : "Vous faites un entretien d'embauche."** Si ça ne se passe pas bien, ça ne fait pas avancer nos sujets, cela nous rajoute de la difficulté, voire de la difficulté parfois humaine, parce qu'il faut gérer des cas compliqués. Concrètement, quand vraiment ça se passe très mal et même si l'on voulait rompre le mécénat, l'entreprise n'a clairement pas envie de devoir réintégrer le salarié qui est parti, donc c'est hyper difficile. Ça veut dire qu'effectivement, tu es bloqué. Je pense que le truc, c'est ça. Il faut faire un vrai entretien, que ce soit cadré, que les missions soient claires, qu'il y ait une marge de manœuvre, des attendus qui soient clairs et qu'il y ait un entretien mutuel. » (Claudie, salariée, responsable nationale des relations avec les entreprises, *Tous égaux*)

Ce rééquilibrage du rapport de force avec les entreprises, en sélectionnant les salariés qui se portent candidats d'après des critères prédéfinis, est explicité dans les procédures internes de plusieurs associations : « savoir définir la/les mission(s) et poste(s) recherchés en mécénat de compétences » ; « savoir recruter : comprendre les motivations des salariés ainsi que leurs expertises et donc apprendre à dire non quand le candidat ne correspond pas ! » ; « les personnes en mécénat doivent être recrutées avec le même sérieux que le recrutement d'un salarié. Une fiche de poste avec les prérequis en termes de compétences et d'attitudes doit être définie ». Les fiches de missions établies dans ce cadre se confondent avec des fiches de postes salariés : présentation de l'activité générale de l'association, présentation du cadre général de la mission, détail des différentes missions, des compétences à mobiliser, voire des résultats attendus et des indicateurs de réussite. Elles doivent permettre de sécuriser le recrutement : en choisissant la bonne personne dans un premier temps, puis en l'engageant moralement, elle et son entreprise. En effet, seulement 4 % des associations de l'enquête ne recherchent aucune compétence particulière lorsqu'elles font appel au mécénat de compétences. Les fiches de missions sont en effet incluses dans ces cas-là aux conventions signées entre l'entreprise et l'association. Le recrutement « à l'opportunité » n'est pas abandonné par les associations, qui y sont encore contraintes du fait de la rareté des salariés volontaires (particulièrement en missions longues) en comparaison de leurs besoins. Un document interne précise ainsi : « Cela ne doit pas nous empêcher d'être opportunistes et de pouvoir adapter la mission à la personne. » Ce rééquilibrage de la relation avec les entreprises s'accompagne également d'une recherche de réciprocité, en objectivant ce que leurs salariés ont à gagner, eux aussi, d'une telle collaboration. Des fiches de mission précisent par exemple :

« En nous rejoignant, vous partagerez notre engagement et notre éthique et **développerez vos compétences.** »

...

« L'ensemble de ces missions vous permettront de :

- Découvrir la richesse des relations avec les personnes accompagnées, avec les bénévoles
- Acquérir une expérience de travail en équipe avec des bénévoles, avec des salariés de [l'association]
- Acquérir une expérience de démarrage et mise en œuvre d'une action dans le cadre associatif
- Développer votre sens de l'initiative »

Ces extraits ne témoignent pas seulement de la difficulté à attirer les salariés, mais aussi du travail de plaidoyer dans lequel des représentants du monde associatif s'engagent pour prouver au secteur lucratif

ce qu'ils peuvent leur apporter. Comme le disait Yann Lasnier, délégué général chez Petits frères des pauvres, lors du Forum national des associations et des fondations de 2022 : « Nous aussi, on va vous faire grandir. »

Cette rationalisation du mécénat de compétences ne concerne pas uniquement les missions de longue durée, mais également les missions flash. Le processus prend cependant une forme différente : standardisation des missions d'une part, facturation de l'autre. Les associations qui sont satisfaites de leur recours à ce type de mission sont celles qui ont pu, du fait de leurs ressources et de la nature de leur activité, standardiser chaque journée ou demi-journée selon un protocole facilement duplicable et qui ne nécessite presque pas de revoir le fonctionnement quotidien de l'association. De telle façon qu'à chaque accueil de salariés, les coûts d'organisation sont limités. L'optimisation touche également au coût financier : considérant que l'accueil de plus de X salariés nécessite de détourner des ressources humaines (bénévoles ou salariées) de leur poste habituel pour l'animation de la mission, certaines associations facturent aux entreprises ce qu'elles considèrent devenir des « prestations ».

Toutes les associations n'ont cependant pas les moyens d'opérer de telles rationalisations de leurs activités de mécénat de compétences. Dans le cadre des missions flash, certaines activités associatives se prêtent plus facilement que d'autres à l'optimisation : c'est le cas des activités de tri ou des activités manuelles qui peuvent être réalisées à la chaîne par exemple, contrairement à des activités qui nécessitent, elles, de maîtriser l'ensemble d'un local, comme les activités de cuisine (qui nécessitent, pour être efficaces, que chacun maîtrise la place des ustensiles par exemple). Plus généralement, et quelles que soient les missions, les associations qui peuvent se permettre de rééquilibrer leurs relations aux entreprises sont acculturées à la relation au secteur lucratif, voire à des pratiques marchandes (dans le cas de la facturation), et fonctionnent ou tendent à fonctionner selon des pratiques gestionnaires (mise en œuvre de « process »). Les associations les plus disposées à mobiliser le mécénat de compétences, et de façon bénéfique, ne disposent donc pas seulement d'une forte notoriété et d'un capital relationnel (Bory, 2009), elles entretiennent également une relative proximité avec les pratiques, voire éventuellement avec les normes, du secteur entrepreneurial. Entre autres exemples, ces associations bénéficient d'une infrastructure et d'un budget suffisant pour qu'un poste soit partiellement ou complètement dédié aux relations partenariales avec le secteur privé lucratif. C'est notamment le cas des deux associations prises pour exemple précédemment : *Isol'âges* et *Tous égaux*. Cet isomorphisme des associations avec le secteur privé lucratif est étudié au chapitre suivant.

Conclusion du chapitre 1

Sans contredire les gains respectifs des associations et des entreprises au mécénat de compétences, l'étude réalisée auprès des associations permet de relativiser le sens commun d'un échange qui serait automatiquement et nécessairement profitable aux deux parties. Ce dispositif se caractérise plutôt par son asymétrie dans la mesure où les conditions de satisfaction des associations ne sont pas toujours possibles au départ (en raison de l'offre de compétences des entreprises), et sont rarement pensées au cours des mises à disposition (en termes d'objectifs espérés, d'intégration du [ou des] salarié[s], etc.). Lorsque les entreprises se préoccupent des résultats, c'est généralement qu'elles espèrent des contreparties dans le cadre de missions flash, et ce dans l'objectif d'animer leurs employés. Les conditions de succès des missions sont rarement pensées du point de vue du projet associatif et des bénéficiaires, comme l'atteste la formalisation de ces partenariats. En revanche, les intérêts des

entreprises sont pris en compte plus directement (défiscalisation ou diminution des effectifs salariés par exemple) et prioritairement. L'inégalité entre entreprises et associations, inhérente au dispositif, se constate finalement dans la non-prise en compte des apprentissages que les entreprises peuvent retirer de leurs collaborations avec le secteur non lucratif : seules quelques associations essaient de valoriser ce qu'elles peuvent apporter aux salariés en termes de compétences et d'acculturation. Ce n'est pas seulement en pratique que le mécénat de compétences est asymétrique, mais d'abord dans sa philosophie même qui insiste, non pas sur une réciprocité de l'échange, mais sur les qualités déterminantes du don de compétences du secteur lucratif pour les associations.

Pour rééquilibrer ce rapport de force et tirer davantage profit des missions de mécénat de compétences, certaines associations déploient des procédures dédiées afin de les optimiser – en s'assurant de leur utilité et de leur viabilité – voire pour les rentabiliser. Ces associations se distinguent par une forte notoriété et un capital relationnel qui les lient étroitement au monde de l'entreprise, d'une part, et par une infrastructure, un budget et des ressources humaines qui leur permettent de rationaliser le mécénat de compétences, d'autre part. En définitive, et comme nous le verrons au chapitre 2, les associations qui recourent le plus au mécénat de compétences, et qui parviennent à servir le plus directement leurs intérêts, se distinguent par leurs modèles organisationnels, relativement proches de certaines pratiques propres aux entreprises privées.

Finalement le constat se fait jour d'une lacune dans les modèles de partenariats possibles entre associations et entreprises. Une hypothèse est en effet que si le mécénat de compétences donnait lieu à une contractualisation et/ou une évaluation d'impact social (comme dans la *venture philanthropy*), les possibilités de réussite des missions accomplies au sein des associations seraient véritablement prises en compte. La qualité des missions n'intéresserait ainsi plus uniquement les entreprises du point de vue de la valorisation de leur RSE, mais également en termes de résultats obtenus au sein des associations. Cependant, l'absence d'encadrement contractuel des objectifs permet aux associations de disposer d'une marge de manœuvre lorsqu'elles souhaitent fonctionner d'après des normes et des pratiques différentes de celles du secteur privé lucratif. Dans le chapitre suivant, nous verrons que certaines associations ont davantage de capacités à tirer profit de cette relation aux entreprises, et en étudierons les principales caractéristiques.

Chapitre 2. Des coûts d'entrée différenciés dans le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences apparaît comme un dispositif encore peu répandu dans le monde associatif. Sur la base des réponses recueillies dans notre enquête quantitative – et avec toutes les précautions liées à un échantillon non représentatif – on peut estimer qu'environ 3 % des associations employeuses auraient eu recours au mécénat de compétences au cours des deux dernières années³¹, nonobstant la forme des missions (flash, conseil, parrainage ou longue). Ce chiffre ne dit pourtant rien de la volumétrie du mécénat de compétences. Or, pour certaines associations le MDC représente la quasi-totalité de la ressource humaine disponible et pérenne. Ainsi, une des associations du corpus qualitatif fait appel à plus de 50 salariés volontaires en MDC pour 29 salariés. Pour autant, près de 8 associations sur 10 qui mobilisent le mécénat de compétences ont – au moment de l'enquête – entre 1 à 5 salariés volontaires. Ce recours au MDC est toutefois presque inexistant dans les associations fonctionnant sur une base bénévole, comme l'indique le fondateur d'une entreprise chargée de l'intermédiation entreprises/associations :

« Fondateur d'une entreprise : Donc si l'association n'a pas de locaux et a trois bénévoles qui sont présents une journée par semaine, on va leur dire non, ou que ça va être compliqué.

Enquêtrice : Ça va majoritairement être des associations qui sont professionnelles, qui ont au moins un salarié permanent ?

Fondateur d'une entreprise : Oui, ou qui ont de grosses équipes de bénévoles, qui sont suffisamment sur site pour intégrer des collaborateurs, même ponctuellement.

À cela s'ajoutent l'habitude et l'usage qui est fait du mécénat de compétences : près de la moitié des associations de notre enquête ayant recours au mécénat de compétences estiment que la mobilisation de ce type de ressources humaines est « rare » (26 % l'estiment régulière ou très régulière). Et 50 % des associations y ont recours seulement depuis l'année 2019 (43 % entre 2014 et 2018³²). La plus ancienne expérience de mécénat de compétences dans notre échantillon date de 2009. Ces derniers chiffres soulignent les écarts entre les associations qui font appel à du mécénat de compétences et leur degré d'usage du dispositif. Pourtant, et c'est souvent l'une des représentations présentes dans les discours de nos enquêtés associatifs ou acteurs spécialisés du MDC : les associations doivent être « mûres » pour recourir au mécénat de compétences. Autrement dit, elles doivent non seulement « avoir l'expérience » du dispositif, mais aussi avoir l'habitude de travailler avec le secteur privé lucratif et, sous certains

³¹ Si l'on se réfère uniquement aux données brutes de notre échantillon, la proportion d'associations employeuses recourant au mécénat de compétences (MDC) s'élève à 20,42 %. Toutefois, cette valeur surestime probablement la réalité du secteur, l'échantillon comportant une proportion d'associations employeuses supérieure à celle observée dans la population totale. Après ajustement pour tenir compte de cette surreprésentation, on estime que 2,91 % des 144 000 associations employeuses ont eu recours au MDC, arrondi à 3 % dans le texte. Cette estimation doit toutefois être interprétée avec prudence, car l'incertitude liée à la composition de l'échantillon empêche de déterminer avec précision la proportion réelle. Il convient également de souligner que ces résultats ne peuvent pas être généralisés aux associations sans salariés, très sous-représentées dans notre échantillon, et qu'ils ne constituent pas une mesure définitive ni représentative du recours au MDC.

³² Le bornage a été choisi en fonction des modifications législatives et fiscales.

aspects, lui ressembler (associations employeuses, structurées, de grande taille, avec des modes de gestion similaires, etc.). Nous montrerons que la réalité est plus complexe.

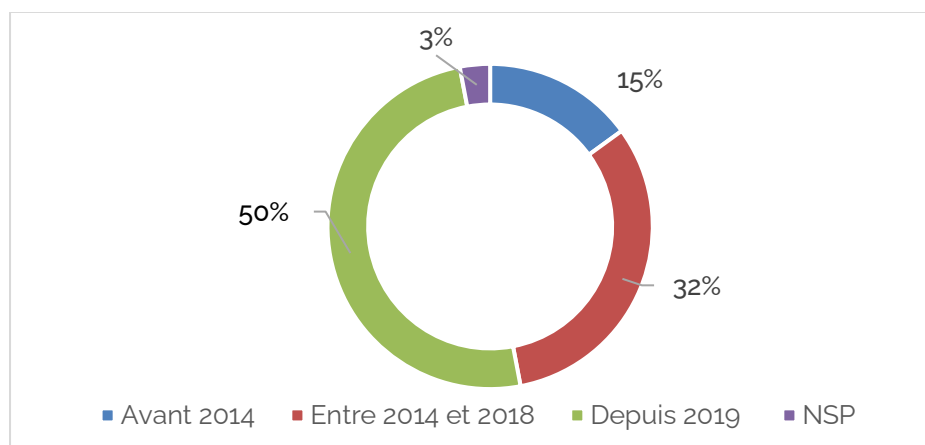
L'un des résultats majeurs de notre recherche et que nous développons au cours de ce chapitre est que ce ne sont pas n'importe quelles associations qui accèdent au mécénat de compétences. Il est en effet plus simple pour une association qui connaît bien le dispositif, qui maîtrise les enjeux de fiscalité (notamment la question du rescrit) ou qui a une connaissance des enjeux du secteur privé lucratif d'avoir accès au dispositif du mécénat de compétences. Pour autant, cela n'en fait pas une condition suffisante pour que le dispositif fonctionne ou soit utile au projet associatif, comme nous le verrons au cours des chapitres suivants. Ce chapitre propose donc d'appréhender les caractéristiques des associations qui ont recours au mécénat de compétences et les difficultés (ou les réserves) des autres à en faire usage. Quelles sont les associations les plus représentées dans le dispositif dans notre échantillon ? Et quelles dimensions en limitent l'accès ?

A. Un mécénat de compétences sélectif ?

Les entreprises associatives gestionnaires et mécénales : profils dominants dans le recours au mécénat de compétences

Plus de 8 associations sur 10 de notre enquête ont commencé à recourir au mécénat de compétences entre 2014 et 2022. Cette donnée souligne la jeunesse au sein du monde associatif du dispositif qui connaît un véritable essor depuis une dizaine d'années, mais également possiblement les effets des promulgations législatives (notamment avec la loi ESS de 2014 dite Hamon)

FIGURE 1. RECOURS AU MDC SELON PREMIÈRE ANNÉE D'EXPÉRIMENTATION (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant effectivement recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : parmi les associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135), 50 % l'ont expérimenté pendant ou après 2019.

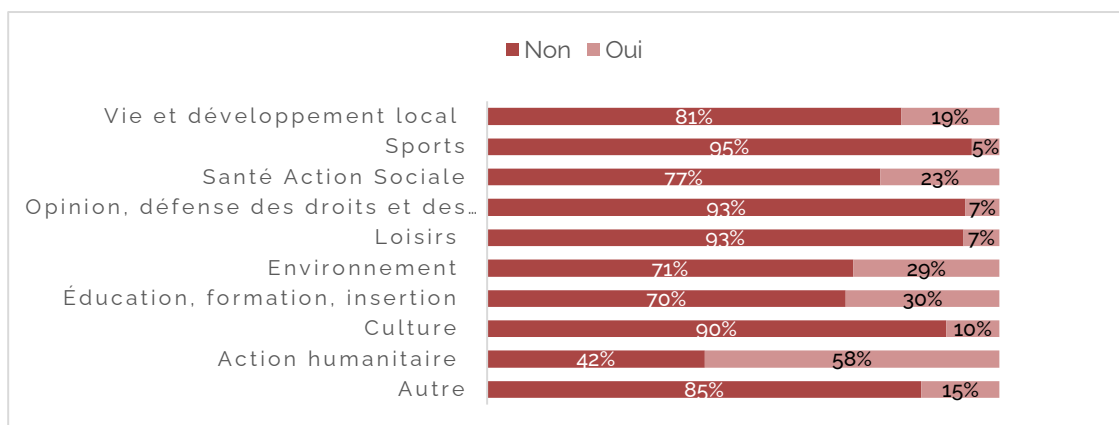
L'enquête montre aussi que ce sont certains secteurs d'activités associatifs qui ont recours au MDC plus fréquemment que les autres. Les associations des secteurs social, médico-social, sanitaire, ainsi que celles de l'éducation, de la formation et de l'insertion sont parmi les plus engagées dans le mécénat de compétences dans notre échantillon, tandis que celles y ayant recours depuis le plus longtemps (avant

2014) appartiennent majoritairement aux domaines de l'action humanitaire, de l'éducation-formation-insertion et de l'action sociale et médico-sociale.

22 % des associations qui recourent au mécénat de compétences relèvent ainsi de l'action sociale et médico-sociale, 18 % de l'éducation, formation, insertion et 14 % de l'action humanitaire. À l'inverse, alors que les associations sportives représentent 23 % de notre échantillon global (N = 812), seulement 7 % des associations qui recourent au MDC en sont issues. Les secteurs de l'éducation, formation, insertion et de l'action humanitaire, action sociale et médicosociale sont aussi ceux qui font appel le plus souvent à plus de six salariés volontaires en mécénat de compétences simultanément. L'analyse croisée des variables « secteur d'activités principales » et volumétrie du MDC montre un lien significatif entre les deux variables. De plus, 30 % des associations du secteur de l'action sociale et médico-sociale ayant recours au MDC, le mobilisent régulièrement, et ce principalement au travers de missions de longues durées (54 %) et de missions de conseil (46 %). On peut avancer l'hypothèse que la répartition de l'utilisation du mécénat de compétences au regard des secteurs d'activités et que nous relevons ici trouve ses racines dans l'histoire séculaire de la philanthropie en France. D'une part, le ^{xix}^e siècle est marqué par une multiplication d'œuvres et d'établissements sociaux ou médico-sociaux portés par des associations, souvent animés par des logiques de bienfaisance religieuse ou par l'engagement de notables issus des élites aristocratiques (Diébolt, 2002 ; Duvoux, 2018). Ces organisations, largement financées par des fonds privés issus de la philanthropie, ont prospéré dans ce contexte. Elles conservent aujourd'hui un lien fort avec la générosité privée.

D'autre part, si les associations de loisirs ou de sport ont constitué une autre facette du paysage philanthropique au ^{xix}^e siècle et au début du ^{xx}^e, guidées par des motivations philanthropiques indépendantes de l'intervention étatique (Besse, Porte, 2021), elles ont été particulièrement soutenues par la puissance publique avec l'avènement de « l'administration pour les associations » dans l'après-guerre, et une grande partie d'entre elles ont desserré leurs liens avec le monde de la philanthropie : une distance que l'on retrouve vis-à-vis du mécénat de compétences et plus largement du monde de l'entreprise³³.

FIGURE 2. RECOURS AU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ PRINCIPAL (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812.

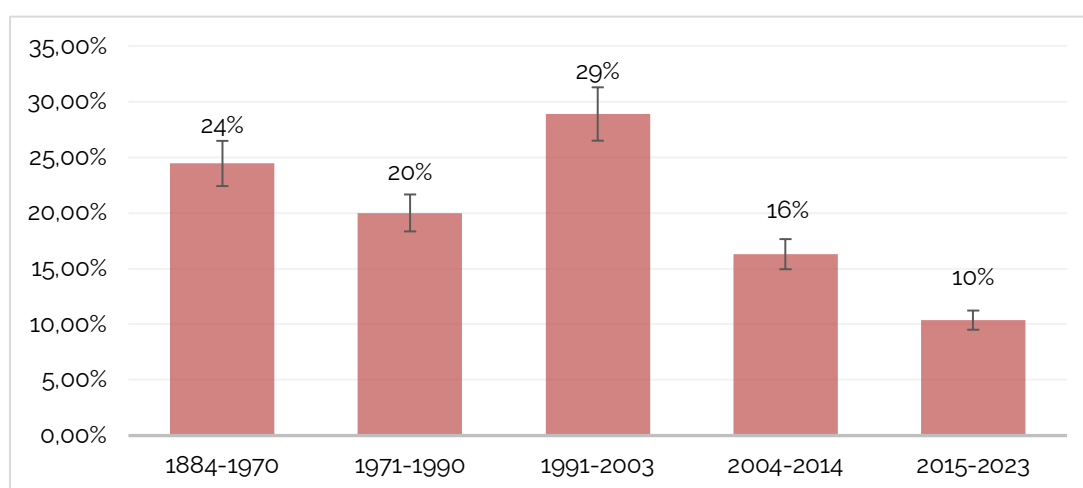
Lecture : 58 % des associations du secteur de l'action humanitaire ont recours au mécénat de compétences.

³³ Cependant les associations de divers secteurs ont toutes élargi leur mandat en assumant la gestion des activités extra-professionnelles, en développant des services dans les domaines sociaux, de la santé, de la culture et de l'éducation (Duverger, 2021) lorsque se déploie l'État providence.

La sous-représentation de secteurs d'activité tels que le sport ou encore la culture est également apparue lorsque nous avons tenté d'ouvrir les terrains de l'enquête qualitative : ce sont les associations issues de l'éducation, formation, insertion et de l'action sociale qui ont été les plus aisées non seulement à trouver, mais aussi à convaincre. *A contrario*, le secteur de l'environnement et le secteur « autre » (dans lequel se sont inscrites surtout des associations relevant du secteur jeunesse et éducation populaire) sont ceux qui relèvent le plus souvent des points de vigilance à l'égard du dispositif de mécénat de compétences.

L'ancienneté de la structure associative n'est pas déterminante dans le recours au mécénat de compétences. On note toutefois un recours un peu plus important des associations déclarées entre 1991-2003 dans notre enquête. Ce résultat pourrait être expliqué par l'essor – voire la découverte – du mécénat de compétences en France et surtout la loi Aillagon du 1^{er} août 2003.

FIGURE 3. PART D'ASSOCIATIONS AYANT RECOURS AU MDC SELON LEUR ANNÉE DE CRÉATION (EN %)

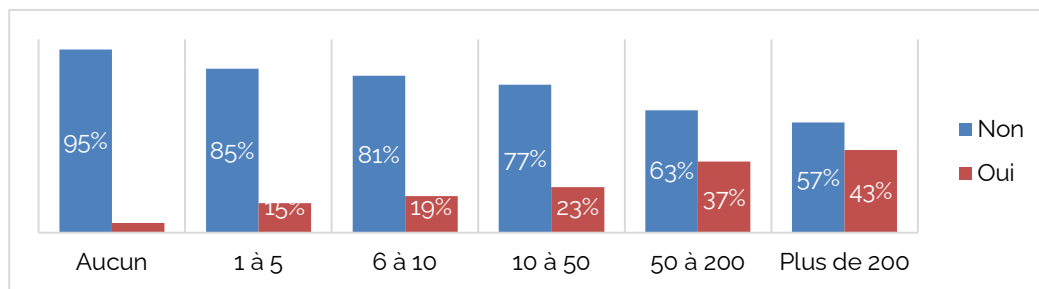


Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant effectivement recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 29 % des associations ayant recours au MDC ont été créées entre 1991 et 2003.

L'emploi – et le nombre de salariés dans l'association – apparaît ici comme un déterminant fort du recours au MDC : les associations ayant des salariés sont davantage susceptibles de recourir au mécénat de compétences. Plus de 9 associations sur 10 ayant recours au MDC sont ainsi employeuses³⁴ dans notre échantillon. 7 % d'entre elles ont plus de 200 salariés parmi leurs effectifs. À titre de comparaison, les associations employeuses ne sont que 12 % dans la population associative générale française (sources : URSSAF et MSA. Données 2020.)

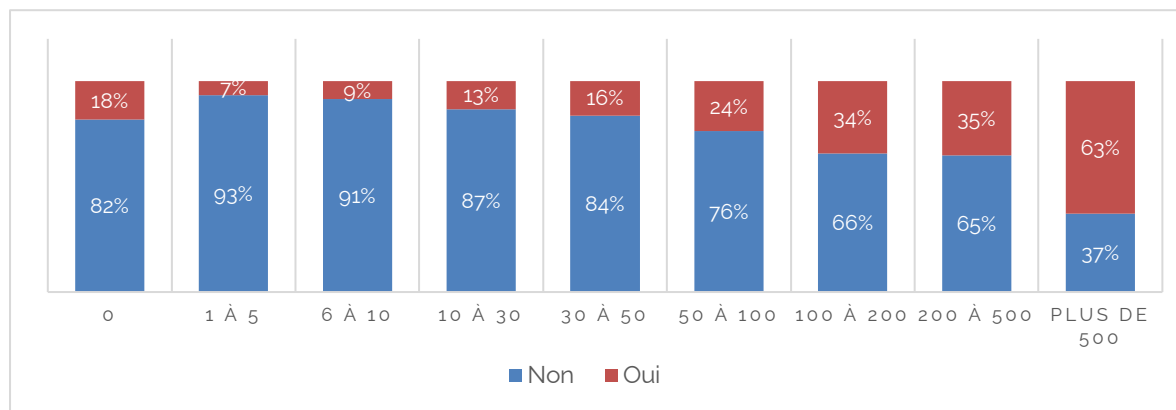
³⁴ Il faut tenir compte ici du biais de sélection liée à la surreprésentation des associations employeuses.

FIGURE 4. PART DES ASSOCIATIONS AYANT RECOURS AU MDC SELON LEUR VOLUMÉTRIE SALARIALE (EN %)

Source : questionnaire INJEP-IRISSO mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812.

Lecture : 43 % des associations ayant plus de 200 salariés ont recours au mécénat de compétences.

L'usage d'une diversité de ressources humaines – et de statuts distincts (bénévoles, volontaires en services civiques, salariés) – constitue en ce sens un autre marqueur des associations ayant recours au MDC. Les associations faisant appel à des volontaires en service civique auront une tendance plus marquée à recourir au mécénat de compétences que celles qui n'y recourent pas ou peu³⁵. Plus de la moitié d'entre elles ont recours à au moins un volontaire en service civique. L'effet est encore plus marqué concernant le recours au bénévolat (sans responsabilités) : plus une association a des effectifs importants de bénévoles, plus elle aura tendance à recourir au mécénat de compétences. Ainsi, 63 % des associations qui ont plus de 500 bénévoles mobilisés dans leur organisation ont recours au mécénat de compétences. Il en va de même pour les bénévoles administrateurs : une association ayant par exemple entre 30 et 50 administrateurs aura une tendance plus importante de recourir au mécénat de compétences.

FIGURE 5. RECOURS AU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SELON LE NOMBRE DE BÉNÉVOLES (EN %)

Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant effectivement recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 63 % des associations ayant plus de 500 bénévoles (administrateurs ou non) ont recours au mécénat de compétences.

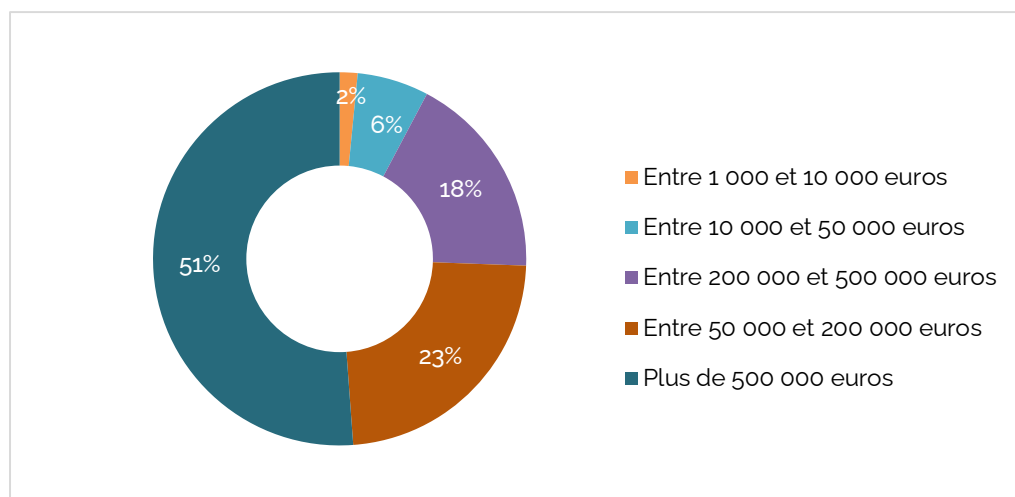
³⁵ Les résultats nous permettent d'affirmer, au-delà de l'existence d'une relation confirmée par le test du Khi², une intensité moyenne entre la variable dépendante et la variable indépendante. Autrement dit, les deux variables ne sont pas simplement liées de manière statistiquement significative : leur association présente une force modérée, ce qui indique une relation réelle mais non systématique ou fortement déterminante.

Ces derniers résultats montrent que le mécénat de compétences est souvent déployé dans des organisations associatives qui font appel à une pluralité de richesses humaines³⁶ (et de formes de travail).

Les associations ayant recours au mécénat de compétences dans notre enquête ont des budgets plus importants que les associations françaises non employeuses, mais également employeuses. Ainsi, les deux tiers des associations qui mobilisent le MDC ont plus de 200 000 euros de budget global annuel, soit 20 fois plus que dans la population mère associative (Prouteau, Tchernonog, 2021). Le mécénat de compétences vient donc compléter des modèles socio-économiques déjà plutôt consolidés et bien « hybrides » (Renault-Tinacci, 2021). En effet, les trois structures de financements des associations ayant recours au MDC les plus répandues sont hybrides : il s'agit soit d'une combinaison dominante de subventions publiques et de dons/mécénat, soit d'une combinaison de subventions publiques et de recettes d'activités publiques, soit de modèles qui se caractérisent par une faible concentration des ressources, au contraire très diverses, « hybridées ».

Nous avons retenu ici les quatre structures de financement les plus fréquentes dans l'échantillon. Les modèles de structure de financement sont constitués à partir des deux ressources financières dominantes dans l'échantillon selon leur degré de concentration (Prouteau, Tchernonog, 2021). On remarque que les associations qui recourent davantage au mécénat de compétences ici ont des modèles socioéconomiques qui reposent principalement sur des fonds publics, ce qui laisse à penser que la négociation avec le secteur lucratif privé est plus « détendue », au sens où les lendemains de l'association ne tiennent pas principalement à la qualité des relations avec les entreprises.

FIGURE 6. ASSOCIATIONS AYANT RECOURS AU MDC SELON LEUR BUDGET GLOBAL ANNUEL (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant effectivement recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 51 % des associations ayant recours au mécénat de compétences ont plus de 500 000 euros de budget global annuel ont recours au mécénat de compétences.

³⁶ La pluralité des richesses humaines dans une association désigne la diversité des profils, des statuts, des compétences et des formes d'engagement mobilisés pour faire vivre le projet associatif. Elle inclut non seulement les salariés (en CDI, en CDD, en insertion...), mais aussi les bénévoles, les volontaires en service civique, les personnes mises à disposition (via le mécénat de compétences, les collectivités, ou des partenaires), voire les usagers impliqués dans la gouvernance ou les activités.

Les liens avec le secteur privé lucratif apparaissent également comme décisifs dans le recours au MDC parmi nos répondantes : ainsi 1/3 des associations qui y ont recours (62 %) ont déjà des partenariats financiers avec le secteur et plus de la moitié (56 %), des partenariats non financiers. C'est également le cas pour les partenariats avec les acteurs publics, mais dans des proportions significativement moindres : 47 % des associations ayant recours au MDC dans notre échantillon ont déjà des partenariats financiers avec le secteur public³⁷.

TABLEAU 1. PARTENARIAT FINANCIER AVEC LE SECTEUR PRIVÉ LUCRATIF SELON RECOURS AU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

	Pas de MDC	MDC	Total
NSP	9 %	13 %	9 %
Pas de partenariats financiers	58 %	25 %	52 %
Partenariats financiers	34 %	62 %	38 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : questionnaire INJEP-IRISSO mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812.

TABLEAU 2. PARTENARIAT FINANCIER AVEC LE SECTEUR PUBLIC SELON RECOURS AU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

	Pas de MDC	MDC	Total
NSP	7 %	17 %	9 %
Pas de partenariats financiers	53 %	36 %	50 %
Partenariats financiers	40 %	47 %	42 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : questionnaire INJEP-IRISSO mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812.

Comme nous le notions dans le premier chapitre, ce sont les associations ayant l'assise partenariale avec le monde lucratif la plus développée, à savoir la notoriété et la solidité financière, qui sont les plus à même de négocier également les conditions de la mise en œuvre du dispositif du mécénat de compétences : en attestent les modalités de rencontres entre collaborateurs mis à disposition et associations. Dans le cas de missions longues, les trois quarts des associations (78 %) de l'enquête ont lancé le dispositif de mécénat de compétences dans le cadre d'un partenariat préexistant avec l'entreprise.

³⁷ Le questionnaire étant déclaratif, nous n'avons pas de précisions sur la manière avec laquelle les répondantes ont compris le sens de « partenariat » public.

Les associations ayant recours au mécénat de compétences relèvent donc principalement de l'entreprise associative gestionnaire (salariat, gestion de services et/ou de politiques publiques, mode de régulation tutélaire), voire de l'entreprise associative mécénale (ressources issues du don et mécénat, action humanitaire et santé, proximité avec le secteur lucratif), telle qu'elle a été définie par Mathieu Hély (2009). Si « l'entreprise associative gestionnaire se caractérise par une proximité à l'égard de l'action publique qui lui confère le statut d'organisme complémentaire, voire d'auxiliaire de l'État-providence » ; l'entreprise mécénale se distingue par « des ressources essentiellement fondées sur des dons de particuliers et du mécénat d'entreprises. Elle est appelée sans aucun doute à un développement massif dans un contexte où, émergent des eaux glacées du calcul, les institutions du capitalisme exaltent désormais les vertus du désintéressement et invoquent leur "responsabilité sociale" en développant, au nom de l'éthique, de nouvelles pratiques managériales de contrôle et de motivation de leurs cadres, destinées à garantir leur adhésion morale à l'accumulation du capital (Hély, 2009). » Ces entreprises associatives tout en empruntant le registre normatif de l'intérêt général tentent d'asseoir leurs modèles socioéconomiques par une meilleure hybridation de leurs ressources (Renault-Tinacci, 2021). Ainsi, si elles fonctionnent principalement dans le cadre de missions non marchandes financées par la puissance publique, le développement du salariat ou la diminution du modèle de la subvention au fonctionnement les poussent vers le secteur lucratif et des ressources monétaires ou non monétaires alternatives. Les associations ayant recours au mécénat de compétences naviguent quelque part entre ces deux « espaces » des entreprises associatives, entre coproduction de l'action publique et marchandisation. La partie suivante analyse les conditions initiales d'entrée dans le MDC.

Une standardisation avec le secteur lucratif préalable au mécénat de compétences

Dans nos analyses, nous observons un isomorphisme pré-mécénat de compétences au sein des associations qui ont recours à ce dispositif. Nous observons que les associations ayant recours au mécénat de compétences adoptent progressivement des pratiques proches de celles des entreprises avec lesquelles elles collaborent. Autrement dit, elles s'adaptent aux attentes de leurs partenaires privés, dans un processus décrit par Di Maggio et Powell (1983), où les organisations, confrontées aux mêmes contraintes, finissent par se conformer à des normes communes. Ces similitudes peuvent découler des modes d'organisation et de gestion des structures associatives, ainsi que des transitions des professionnels entre ces deux mondes, que ce soit par le biais d'une carrière professionnelle ou d'un engagement associatif, tel que la présidence d'une association. En outre, nous observons une diversité de postures à l'égard du secteur lucratif au sein des associations. Pour certaines, la méfiance prévaut, tandis que pour d'autres, les modalités de collaboration ne suscitent pas d'inquiétudes et sont même perçues comme un atout. Ce qu'il faut souligner à ce stade, c'est bien l'existence préalable de l'isomorphisme : le mécénat de compétences ne l'induit pas, au contraire, il en est plutôt le produit. Nous avons montré *supra* que les associations qui ont recours au mécénat de compétences sont plutôt des associations de grande taille, qui manient une large diversité de richesses humaines³⁸ et qui collaborent avec les entreprises lucratives (mais également à un moindre niveau avec les institutions publiques).

³⁸ La pluralité des richesses humaines dans une association désigne la diversité des profils, des statuts, des compétences et des formes d'engagement mobilisés pour faire vivre le projet associatif. Elle inclut non seulement les salariés (en CDI, en CDD, en insertion...), mais aussi les bénévoles, les volontaires en service civique, les personnes mises à disposition (via le mécénat de compétences, les collectivités, ou des partenaires), voire les usagers impliqués dans la gouvernance ou les activités.

Il n'y a pas de différences significatives dans les structures de gouvernance entre les associations qui utilisent le mécénat de compétences et celles qui n'y ont pas recours : plus de 80 % des associations des deux groupes de notre enquête adoptent une gouvernance classique, comprenant un président, un secrétaire, un trésorier, ainsi qu'un conseil d'administration ou un bureau exécutif. Cependant, parmi les associations qui recourent au mécénat de compétences, on observe une porosité notable des carrières des salariés, notamment des cadres, entre les secteurs lucratif et non lucratif. Ces associations tendent également à adopter des modes d'organisation et des outils de gestion similaires à ceux utilisés dans le secteur lucratif. Pour Georges, responsable d'une antenne locale chez *Talents à prendre*, c'est limpide : la gestion de l'association, « ça se rapproche du fonctionnement d'une entreprise, sans laisser tomber le côté social et solidaire [...] comme une petite entreprise qu'il faut développer ».

Des modes d'organisations hiérarchiques et formalisés : l'exemple de deux associations d'action sociale

Depuis 2011, l'association *Grand Secours* a entrepris une vaste réforme de sa gouvernance et de ses outils de gestion, proposant 668 mesures d'amélioration. Ces initiatives visent à optimiser la gestion de la technostructure et à renforcer le reporting des activités. Ce virage vers une gestion rigoureuse se poursuit avec le projet « Résilience 2030 », qui met l'accent sur le suivi précis des progrès et des impacts à travers des données collectées, tout en intégrant des objectifs de transition écologique, tels que la réduction de l'empreinte carbone. Des outils spécifiques, comme des plateformes numériques et des systèmes de gestion de flotte automobile, sont développés par la direction de l'immobilier, bien que leur intégration pose problème, car ils ne sont pas pleinement adaptés à l'organisation, selon la référente du salarié volontaire, Geoffrey. Ces difficultés renforcent également la méfiance entre les niveaux local et national, exacerbant un fonctionnement perçu comme très hiérarchique. La tension entre le siège et les unités locales est illustrée par une « petite rivalité » typique des grandes entreprises, où le siège donne des directives sans tenir compte des réalités du terrain, selon la chargée du mécénat de compétences. Cette rivalité crée une distance presque concurrentielle entre les directions du siège, axées sur l'optimisation, et celles plus engagées dans les missions de l'association. « Il y a toujours une petite rivalité, comme dans les grandes entreprises, entre le terrain et la maison-mère, le siège, la tête de la pieuvre qui va dire "Faites ci, faites ça", sans prendre en considération la réalité du terrain, l'engagement, les difficultés, les obstacles, la complexité de mettre en place un projet. Du coup, ça crée un peu de méfiance entre les bénévoles sur le terrain et les salariés », explique la chargée du mécénat de compétences au niveau du siège. Une distance quasi concurrentielle que l'on peut retrouver entre les directions du siège orientées davantage vers l'optimisation et l'efficacité de l'association et les directions qui se situent davantage du côté des « engagements ».

Chez *Isol'âge*, la tension entre un modèle gestionnaire et un modèle militant prend une forme différente, reflétant une évolution de la culture organisationnelle (Urasadettan *et al.*, 2018). Cette culture, bien intériorisée, fournit une interprétation commune de l'organisation et de son environnement. Chantal, la référente de Félix, salarié volontaire chez *Isol'âge*, qui est responsable des achats et du lieu de vie interne (espace de vie et d'accueil pour les personnes accompagnées, au sein du siège) et qui a réalisé presque toute sa carrière dans l'association, l'exprime en ces termes : « En fait ce sont souvent les gestionnaires, les directeurs financiers qui décident des choses sans faire attention aux valeurs et au sens. » Le lien social, la convivialité et surtout le croisement des publics (bénévoles, salariés, bénéficiaires) constituaient pour elle le socle de l'association. La mise à mal de ce socle est sans doute accentuée par la fusion de plusieurs types de structures qui gravitaient originellement les unes avec les autres, mais avec des missions et des

organisations des engagements distincts : une fédération plutôt positionnée dans les territoires ruraux et une association de gestion d'établissement, un centre intergénérationnel et une association généraliste. Au cours des années 2016-2017, l'ensemble de ces structures ont « fusionné » pour donner la grande association *Isol'Âge*. La démarche avait notamment pour objectif de simplifier l'identification de l'organisation pour les donateurs sous un même label et sous une même identité visuelle. Cette fusion est l'aboutissement d'une longue réorientation stratégique pour l'association engagée depuis 2004, ayant vocation à lutter contre « la spirale descendante des dons et des bénévoles » (Serres, 2020) : l'association se dote de nouveaux outils de gestion et de pilotage, développe de nouveaux projets pour se « remettre en mouvement ». Le nombre de personnes accompagnées, de bénévoles et d'implantations locales explose également. Cet exposé des modes d'organisation montre combien les deux associations s'inscrivent dans des formes d'isomorphismes multiples. Grand Secours s'inscrit dans un triple isomorphisme à la fois « coercitif, par la réduction et l'encadrement des financements publics, normatif, par la présence à la direction générale de managers venant du privé lucratif ou du public et enfin, mimétique par l'imprégnation de la logique de la performance » (Combes-Joret, Lethielleux, 2014, p. 67). C'est un peu moins vrai pour *Isol'âges*, dont seul l'isomorphisme mimétique peut être retenu. La logique isomorphique se constate jusque dans l'usage du mécénat de compétences par ces associations qui, pour le coup, se ressemblent fortement. La rationalisation qu'elles font du développement de cette ressource humaine en interne (structuration de processus de recrutement et d'accompagnement des salariés à l'ensemble de leur réseau, soumission de fiches de mission précises) grâce à des salariés responsables du MDC et/ou du bénévolat et/ou des partenariats, relève d'une gestion des compétences proche de celle d'entreprises privées (Francois, 2015).

Une porosité des itinéraires professionnels

Le monde associatif peut-il être considéré comme un secteur professionnel ordinaire ? Étant donné le va-et-vient des professionnels entre les secteurs lucratif et non lucratif dans les associations étudiées et qui ont recours au mécénat de compétences, cette question mérite réflexion. On notera qu'une partie des salariés ont débuté leurs carrières dans le privé : c'est le cas des deux principales interlocutrices du salarié volontaire chez *Grand secours*. Marjorie, la référente de Geoffrey, a ainsi travaillé dans de très grandes entreprises de services immobiliers ou informatiques en tant que responsable qualité ou responsable de projet. Rachel a été auparavant plusieurs fois chargée de recrutement dans différents groupes internationaux dans le domaine de l'aéronautique et des télécoms avant de devenir chargée du mécénat de compétences dans l'association. L'étude des différents collègues d'administrateurs de l'association, en particulier celui de « compétences », montre une dominante de personnalités issues du secteur privé : on y retrouve ainsi des directeurs généraux d'assurances ou de complémentaires, des directeurs de sociétés de consulting, ou encore des experts de la finance ayant opéré durant leur carrière dans le secteur bancaire.

Les autres administrateurs relèvent plus largement des hautes sphères de l'État (diplomate, directeur de service ou d'agence publics dans le domaine de la santé). La composition est tout à fait différente pour l'association *Isol'âges* dans laquelle on retrouve une plus large représentation de personnalités issues de la fonction publique (universitaires notamment) et/ou ayant des carrières associatives (8 sur 12). Mais le délégué général de l'association dans son discours assoit une volonté forte de collaboration avec le secteur lucratif : « Je ne pense pas que les grandes associations ont le monopole de la transformation sociale. Je pense qu'il faut développer une vision holistique de la transformation où les entreprises ont toute leur place dans cette transformation. » L'association possède depuis plusieurs années des partenariats commerciaux avec le secteur privé lucratif, qui participe à sa visibilité. La porosité entre

secteur privé lucratif et non lucratif soulignée ici du point de vue des carrières des salariés et des administrateurs nationaux participe de la « gestionnarisation » des associations entraînant parfois de nombreuses tensions ou problèmes de culture dans « laquelle les adhérents et les salariés du terrain [et les bénévoles] ne se reconnaissent plus » (Combes-Joret, Lethielleux, 2014). Chez Un futur dès demain, de la même manière, sur un conseil d'administration composé de 12 membres, 9 viennent du monde de l'entreprise donc 6 en lien direct avec leur fiche de poste dans une entreprise partenaire qu'ils représentent dans ce cadre. Il existe une homogénéité sociale observable parmi les titulaires de postes à responsabilités, qu'ils soient salariés ou bénévoles, au sein de l'association. Par exemple, la directrice du développement, salariée, a acquis une expérience initiale au sein d'une multinationale de conseil aux entreprises, où elle a été initiée à l'économie sociale et solidaire (ESS) avant de rejoindre l'association. De même, le directeur administratif et financier, autre salarié, provient d'une firme internationale spécialisée dans l'audiovisuel, où il a exercé pendant plus de vingt ans. Quant à la directrice des ressources humaines, bénévole, elle possède plus de vingt ans d'expérience dans une multinationale agroalimentaire avant de se lancer comme consultante en ESS et de s'engager bénévolement dans l'association *Un Futur dès demain*.

Du côté des fondateurs, il est aisé de faire un constat similaire : ainsi chez Tous égaux, les quatre fondateurs âgés de plus de 45 ans ont travaillé dans de grands cabinets de consulting ou de grandes entreprises du CAC 40 avant de se consacrer à l'association. Cette surreprésentation du monde de l'entreprise est d'autant plus forte qu'il s'agit des sièges nationaux des associations. L'analyse de notre corpus révèle également que les fondateurs ayant moins de 45 ans sont plus susceptibles de provenir de l'entrepreneuriat social. Ainsi, au sein de l'association *Le partage dans l'assiette*, les fondateurs travaillent dans des domaines tels que l'impact social, le mécénat ou le coaching pour le développement de structures de l'économie sociale et solidaire. Mais dans les deux cas les fondateurs sont particulièrement dotés en capital scolaire (Monier, 2018) : ils ont tous un diplôme universitaire de deuxième cycle parfois dans de grandes écoles (Institut d'études politiques [IEP] de Paris, École nationale de l'administration [ENA], écoles d'ingénieur, etc.). L'hypothèse d'homophilie sociale et culturelle semble également ici se vérifier (Eloire, 2014³⁹) : on relève une ressemblance statutaire, mais également en termes d'attitude et de valeurs avec les salariés volontaires en mécénat de compétences (voir chapitre 4). Les fondateurs des structures associatives parlent bien « le langage » de l'entreprise. Ainsi, le président fondateur de « *Un Futur dès demain* » déclare lors d'un événement national organisé par l'association : « Il faut toucher davantage de classes [sociales], en entreprise on parlerait de parts de marché supplémentaires. » Au sein de cette association, tout comme dans d'autres, prévaut une forte culture axée sur la quantification de l'impact et des résultats. Dans le cadre de cet événement précis, chez Un Futur dès demain, des récompenses sous forme de « trophées » seront décernées aux volontaires et aux bénévoles qui ont mené à bien le nombre le plus élevé d'interventions ou de sessions durant l'année précédente. Au-delà d'une porosité, il existe une proximité préalable entre les associations qui ont recours au mécénat de compétences et les entreprises qui proposent le mécénat de compétences.

³⁹ Eloire F., 2014, « Qui se ressemble s'assemble. Homophilie sociale et effet multiplicateur : les mécanismes du capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 205, p. 104-119.

B. Les raisons du non-recours au mécénat de compétences

Les données de notre enquête indiquent que la majorité des associations, soit 9 associations sur 10 ne bénéficient pas du mécénat de compétences. Les parties précédentes ont souligné combien le recours au mécénat de compétences était lié à la taille, à la diversité des richesses humaines⁴⁰, à la proximité des structures avec le monde lucratif et à un isomorphisme marchand pré-mécénat de compétences.

TABEAU 3. CLASSEMENT DES RAISONS PRINCIPALES DU NON-RECOURS (EN %)

L'équipe dirigeante manque de temps et de ressources pour prospecter les entreprises et/ou gérer l'administratif en amont	64 %
L'équipe dirigeante (bénévoles et/ou salariés) ne connaît pas suffisamment le dispositif	24 %
Votre association a essayé d'y recourir, mais cela n'a pas abouti	16 %
Votre association se sent étrangère au monde de l'entreprise	9 %
Votre association fait actuellement les démarches pour y recourir	8 %
Votre association n'en a pas besoin, car ses ressources internes sont suffisantes	7%

Source : Questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : Associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM) Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : Associations n'ayant pas recours au mécénat de compétences (N = 677).

Un examen plus approfondi des matériaux quantitatifs et qualitatifs révèle quatre axes principaux qui influencent, de manière consciente ou non, la décision des associations de recourir au mécénat de compétences, s'ajoutant au manque de ressources ou temps qui entrave ce recours, qui est corrélé à la taille, au le budget et à la diversité des ressources humaines de l'association (à hauteur de 64 %) et qui fait écho à ce qui a pu être développé dans le grand A. Premièrement (1), la méconnaissance de ce dispositif, particulièrement au sein des associations de petite et moyenne taille⁴¹ (24 %). Deuxièmement (2), le défaut d'accompagnement structuré (fédération, accompagnement spécialisé, etc.) qui facilite la mise en relation avec les entreprises notamment en milieu rural (3) ou dans les territoires ultramarins. Enfin, certaines associations adoptent une posture politique de retrait délibéré vis-à-vis du mécénat en général, ce qui affecte leur propension à solliciter ce type de soutien (4) notamment par peur d'une érosion de la culture associative face au monde lucratif. Évidemment ces facteurs peuvent se combiner à des degrés divers selon les associations.

⁴⁰ La pluralité des richesses humaines dans une association désigne la diversité des profils, des statuts, des compétences et des formes d'engagement mobilisés pour faire vivre le projet associatif. Elle inclut non seulement les salarié-es (en CDI, en CDD, en insertion...), mais aussi les bénévoles, les volontaires en service civique, les personnes mises à disposition (via le mécénat de compétences, les collectivités, ou des partenaires), voire les usager-es impliqués dans la gouvernance ou les activités.

⁴¹ Selon le budget et le nombre de salariés dans notre enquête soit avec moins de 200 000 euros de budget annuel et moins de 5 équivalents temps plein.

La non-connaissance du dispositif

L'une des principales raisons pour lesquelles certaines associations ne recourent pas au mécénat de compétences est qu'elles ne connaissent pas ce dispositif. Dans notre échantillon, seules 6 associations sur 10 en avaient déjà entendu parler, mais la plupart sans l'avoir utilisé.

Plusieurs facteurs influencent cette connaissance du mécénat de compétences⁴² :

- Les associations des secteurs du sport et du loisir connaissent moins souvent le dispositif, tandis que celles œuvrant dans l'action humanitaire, l'action sociale, l'éducation, la formation et le développement local en ont une connaissance bien plus élevée.
- La présence de salariés favorise la connaissance du dispositif, alors que les associations sans salariés en ont une compréhension plus limitée.
- Les structures comptant plus de 50 bénévoles (hors administrateurs) sont plus familières avec le mécénat de compétences.
- Le budget global de l'association est un facteur clé : les structures ayant un budget annuel compris entre 1 000 et 50 000 euros connaissent moins bien le mécénat de compétences, tandis que celles disposant de plus de 200 000 euros en budget l'identifient bien davantage.
- L'impact du budget sur la connaissance du dispositif est particulièrement fort, suggérant que la taille de l'association est le principal facteur déterminant la familiarité avec le mécénat de compétences.⁴³ Tout semble indiquer que la taille d'une structure associative est le principal facteur influençant la connaissance ou non du dispositif.

Ainsi, sur ce sujet l'antenne locale de Think'asso souligne l'importance de sa promotion auprès des petites associations qui connaissent moins le mécénat de compétences, à l'instar également des petites et moyennes entreprises. Selon les responsables de l'antenne, les associations de petite envergure manquent d'informations et « ne savent pas comment s'y prendre. Surtout si elles n'ont pas un salarié ou un bénévole qui connaît le monde de l'entreprise. »

Le défaut d'accompagnement

Le type de regroupement dans lequel s'insèrent les associations de notre enquête semble également jouer un rôle dans le recours au mécénat de compétences. Les sièges nationaux ou leurs antennes/établissements, souvent tributaires du budget central et des politiques de redistribution financière, montrent une inclination plus marquée à adopter le mécénat de compétences comparativement aux associations autonomes ou aux fédérations au niveau départemental ou régional⁴⁴. Par ailleurs, les associations fédérées tendent à solliciter moins fréquemment le mécénat de compétences par rapport aux associations qui font partie de réseaux associatifs ou qui sont affiliées à une maison des associations : 93 % des associations de notre échantillon n'ayant pas recours au mécénat de compétences n'ont aucun lien avec une maison des associations. Ce dernier point souligne l'importance de

⁴² L'analyse statistique par test du Chi² a permis d'identifier des liens significatifs entre la connaissance du mécénat de compétences et plusieurs variables structurelles des associations, telles que leur secteur d'activité, la présence de salariés, le nombre de bénévoles et le budget annuel.

⁴³ Analysé au moyen du V de Cramer > 0,3

⁴⁴ Pour ces dernières, la relation est significative, mais la force de liaison Phi et Cramer est faible

l'accompagnement local et du rôle des maisons des associations et des réseaux locaux dans la facilitation de l'accès au mécénat de compétences.

Plusieurs responsables des têtes de réseaux fédérales que nous avons rencontrés (principalement dans des structures ayant au moins 20 ans d'ancienneté dans les secteurs de la jeunesse et de l'éducation populaire, de l'éducation, du soutien à la vie associative généraliste, avec des modèles socioéconomiques à double dominante subventions publiques ou dons et mécénat) insistent sur la non-pertinence et sur les difficultés de mobiliser des salariés volontaires en mécénat de compétences. Quatre d'entre eux ne recourent pas au MDC. Une déléguée générale explique que cela ne constitue pas même un sujet au sein de la fédération : « la tête de réseau remplit [déjà] la fonction de mécénat de compétences auprès du local » et le MDC a un « fort coût d'entrée » pour les collaborateurs qui seraient mis à disposition ainsi que pour la fédération chargée dès lors d'« acculturer » ces derniers aux valeurs du réseau, comme le souligne le vice-président d'une fédération étudiante :

« Nous, on trouve le mécénat de compétences plutôt intéressant et que ça développerait aussi de nouvelles formes d'aides, quand on connaît la charge de la ressource humaine et le poids que cela fait peser sur les finances d'une association. On voit l'utilité du mécénat de compétences sur des missions très spécifiques, qui nécessitent des compétences. Cela peut sembler un peu bizarre de dire ça, mais par exemple, sur des questions de communication, de graphisme, on a de gros besoins. **Par contre, on se voit moins, par exemple, faire intervenir du mécénat de compétences sur des questions d'animation de réseau, car on a un modèle de fédération qui est très particulier, un mode de fonctionnement qui demande du temps pour être compris.** »

Quatre autres délégués ou coordinateurs nationaux indiquent que leur fédération n'est pas assez « mûre » sur le sujet, car « cela suppose un changement culturel, un nouveau management, une taille suffisamment importante pour avoir des savoir-faire et une ingénierie, de projet et une fonction employeur forte ».

Toutefois, le MDC est mieux perçu par les fédérations que le recours au mécénat financier, car il s'agit d'une richesse humaine plutôt que d'« un achat de partenariats » au service de l'entreprise. Si les fédérations soulignent leur rôle dans la prise en main du dispositif à la fois dans la transmission d'informations sur le sujet et dans la mise en lien entre entreprises et leurs adhérents, certaines craignent de possibles effets de « cannibalisation » et de « mises en concurrence » entre associations affiliées au niveau local. De ce fait, elle les laisse organiser elles-mêmes le mécénat de compétences comme l'explique le délégué général d'une fédération de jeunesse :

« C'est compliqué pour un réseau comme le nôtre d'aller sur des logiques de mécénat de compétences plus important, en fait, parce que, très vite, on cannibalise notre réseau. Aujourd'hui, on a 1 380 adhérents. Si l'on doit proposer 15 postes en mécénat de compétences [iries], c'est un peu... Le phénomène [du MDC] est un peu limité. »

Les fédérations soulignent leur difficulté à accompagner le développement du mécénat de compétences faute de ressources disponibles dédiées au dispositif. La nécessité d'un accompagnement apparaît comme encore plus marquée pour les associations agissant en milieu rural ou en territoires ultramarins.

Des inégalités territoriales

Conformément aux attendus, les associations de l'échantillon ayant une aire d'intervention supra-départementale ont significativement davantage recours au mécénat de compétences. L'aire d'intervention – déjà déterminante concernant le recours au mécénat de compétences – l'est aussi concernant la connaissance même du dispositif. Les associations ayant une aire d'intervention inférieure au niveau départemental sont significativement susceptibles de ne pas connaître le dispositif du mécénat de compétences. 30 % des associations ayant recours au mécénat de compétences dans notre échantillon ont une aire d'intervention communale ou intercommunale alors que 67 % des associations ayant recours au mécénat de compétences ont une aire d'intervention égale ou supérieure au niveau départemental. La méconnaissance du dispositif et de ses modalités de mise en œuvre est exacerbée selon que les associations sont situées dans des zones rurales plutôt qu'urbaines ou périurbaines. Cette observation est étayée par des verbatim recueillis lors de réponses à des questions ouvertes dans le cadre de notre enquête par questionnaire.

« En milieu rural peu dense, l'éloignement des grandes entreprises et administrations rend difficile l'identification de mécènes de compétences. (Pas de grand groupe, beaucoup de PME secteur BTP agri...) Notre territoire est à 45 min de la ville préfecture où se situent les points d'appui. Il n'y a pas d'acteur produisant de l'accompagnement et de l'information/veille dans une proximité géographique raisonnable pour les assos. Le mécénat de compétence est donc peu connu, peu activable, comme d'autres dispositifs ou tendances un peu nouveaux. » (Association de moins de 10 ans, vie et développement local, président, 39 ans.)

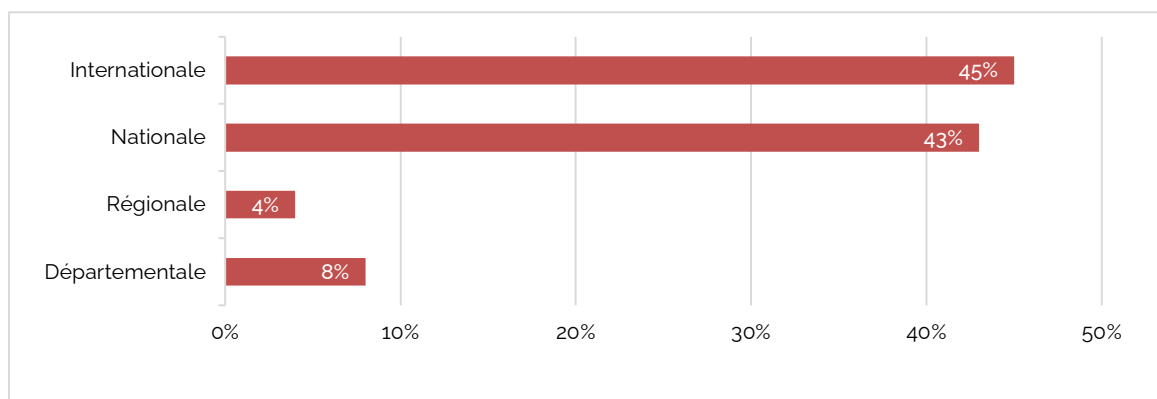
« Concrètement sur notre territoire [l'Ain] je ne sais pas comment solliciter les entreprises pour le mettre en place. » (Association de plus de 50 ans, environnement, fédérée, salarié impliqué dans des questions RH.)

Les associations soulignent leur manque de connaissance des acteurs ressources susceptibles de les accompagner sur le territoire, mais également leur manque de temps nécessaire pour démarcher des entreprises. On remarque enfin que ce sont majoritairement des entreprises d'envergure internationale ou nationale qui mettent à disposition des collaborateurs dans les associations. Les liens avec les entreprises locales (MIC et PME) sont peu fréquents et se rapportent davantage à des GE ou ETI ou à leurs filiales locales⁴⁵. C'est particulièrement vrai dans les territoires ultramarins où de nombreuses associations présentes sur les territoires de La Réunion, de la Martinique et de Mayotte (action sociale, jeunesse, insertion professionnelle et sociale) mentionnent dans les questions ouvertes leurs « difficultés à trouver des partenaires au niveau local⁴⁶ » susceptibles de leur adresser des salariés volontaires. En effet, les coûts et la logistique liés au travail dans des zones éloignées ou isolées peuvent être particulièrement élevés en territoires ultramarins comme dans les territoires ruraux métropolitains.

⁴⁵ MIC : micro-entreprise ; PME : petite et moyenne entreprise ; ETI : entreprise de taille intermédiaire ; GE : grande entreprise.

⁴⁶ Association de 10 ans, insertion, salariée impliquée dans la gestion RH.

FIGURE 7. PART DES ENTREPRISES AYANT MIS LEUR COLLABORATEUR À DISPOSITION SELON LEUR EN-VERGURE (EN %)

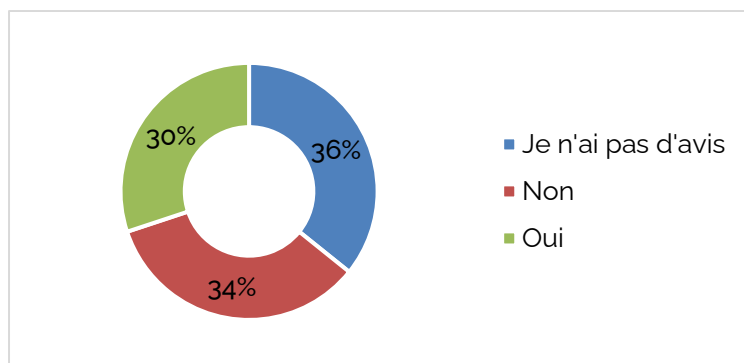


Source : Questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135). À noter : les entreprises ont été classées selon leur envergure par les répondants associatifs de l'enquête

Nous ne sommes pas américains ! » : une posture politique de refus

Trois associations sur dix dans notre enquête admettent avoir des réserves concernant le déploiement du mécénat de compétences dans leurs structures. Pour près de quatre sur dix cela ne prête pas à discussion, et un peu plus de trois sur dix s'y engagent sans problème. Mais pour certaines associations, le mécénat de compétences est perçu comme un « risque ». Deux mondes associatifs se font donc face. Ainsi « une partie des associations [qui] s'opposent à l'entrepreneuriat social sous toutes ces formes [empruntent] une position défensive à l'égard à la fois du monde de l'entreprise et des pouvoirs publics la favorisant ; [alors qu'] une autre partie du monde associatif au contraire joue le jeu du *social business* de la modernisation néolibérale et des reconfigurations/répartitions des contributions à l'intérêt général » (Renault-Tinacci, 2021, p. 14). Alors que certaines choisissent les partenaires avec lesquelles elles souhaitent travailler (refus de collaborer avec Total par exemple), d'autres refusent catégoriquement le MDC afin de « ne pas vendre leur âme » comme l'indique Think'Asso à propos des associations partenaire qui contribuent aux réflexions sur le sujet.

FIGURE 8. UN REGARD CRITIQUE SUR LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES? (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812.

Parmi les associations de l'échantillon qui n'ont pas recours au mécénat de compétences, cette posture politique est cependant peu répandue puisque seules 9 % se sentent étrangères au monde de l'entreprise, 7 % estiment que leurs thématiques et leurs projets ne sont pas susceptibles d'entrer dans le périmètre du mécénat de compétences, et 1 % estiment que le mécénat de compétences est contraire aux valeurs de leur association.

Au début de ce chapitre, nous avons souligné que le mécénat de compétences s'applique principalement à des segments particuliers du monde associatif, ceux qui montrent une proximité avec le pôle entrepreneurial et qui se sont, au fil du temps, accommodés aux principes de la philanthropie. Cette tendance se remarque surtout dans des associations œuvrant pour l'égalité des chances, l'action sociale, l'éducation, ainsi que dans les domaines de la formation professionnelle et de l'insertion. Ces associations bénéficient souvent du soutien des entreprises, contrairement à celles axées sur l'éducation populaire, les sports, les loisirs ou la défense des droits et des causes (notamment les plus radicales). Les causes telles que la solidarité, l'aide aux plus démunis, ou les projets humanitaires, en particulier ceux orientés vers les pays du Sud, attirent aussi fortement l'attention des entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Ces entreprises privilégient ces secteurs, car ils correspondent bien à leur conception de la solidarité, envisagée sous un angle plus paternaliste et caritatif, comme décrit par Axelle Brodriez-Dolino (2018). Il existe souvent une longue collaboration entre ces secteurs et le tissu associatif, historiquement tissée à travers des interactions et des soutiens mutuels avec les fondations d'entreprise. Dans l'étude actuelle, il a été observé que certains domaines thématiques et projets associatifs sont jugés moins attrayants par les entreprises dans le cadre de leurs initiatives de mécénat de compétences. En effet, 7 % des associations interrogées ont indiqué que leur sujet d'activité ne s'aligne pas avec les critères de choix des associations formulés par les entreprises dans le mécénat de compétences. Cette tendance a été corroborée par le président directeur d'une entreprise ESUS facilitant les relations entre associations et structures lucratives. Selon lui, les entreprises montrent une préférence pour soutenir des causes plus largement acceptables, susceptibles de ne pas heurter tant au niveau de la direction que des employés.

« C'est sûr qu'il y a des sujets "tabous". On a des associations qui traitent de l'inceste, des associations qui traitent de l'alcoolisme ou des addictions. C'est sûr que c'est beaucoup plus compliqué parce que c'est "négatif". C'est mettre le doigt où ça fait mal. [...] ils peuvent se dire "Restons sur du consensuel". »

Ce phénomène induit une dynamique de compétition intra-sectorielle parmi les associations. D'une part, certaines associations réussissent à attirer les donateurs grâce à la nature même de leurs projets, dont les thématiques, plus populaires ou émotionnellement engageantes, suscitent davantage d'adhésion auprès du grand public et des salariés. De l'autre, les associations jugées moins séduisantes subissent un désavantage, étant moins fréquemment ciblées par les initiatives de mécénat. Cette dichotomie crée un paysage compétitif où les ressources et l'attention sont inégalement distribuées. En contraste, certains secteurs tels que ceux de la jeunesse, de l'éducation populaire ou du sport maintiennent une certaine réserve vis-à-vis de l'entreprise. Les associations de ces secteurs s'interrogent fréquemment sur l'opportunité et les bénéfices d'un rapprochement avec le monde entrepreneurial. Un des défis majeurs rencontrés est la préparation adéquate des collaborateurs d'entreprise détachés dans les associations. Ces derniers ne sont pas toujours suffisamment formés ou sensibilisés aux valeurs et aux objectifs spécifiques des associations qu'ils sont censés aider, ce qui peut engendrer des frictions ou des malentendus quant à la mission et aux méthodes de travail de ces organisations.

« Il faut que ce soit des personnes vraiment concernées. Important de bien former et sensibiliser les personnes impliquées. » (Association entre 10 et 30 ans d'ancienneté, éducation/formation, Seine-Saint-Denis, bénévole, femme, 23 ans)

« Au sein de notre association, et peut-être dans d'autres aussi, l'idée que quelqu'un qui ne partage pas la même culture organisationnelle avec nous, viendra contribuer à la mission associative de manière efficace est peu acceptée. » (Association entre 10 et 30 ans d'ancienneté, éducation/formation, Seine-Saint-Denis, salariée impliquée dans la gestion RH, 38 ans)

Les répondantes pointent par exemple une implication des entreprises sur un mode « greenwashing » voire « ESSwashing », qui masque à la fois une vision condescendante du monde associatif (le monde associatif aurait besoin d'être aidé, formé, complété) et une politique de gestion des fins de carrière ou de souffrance au travail, comme nous avons pu l'analyser dans une étude précédente (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020).

« Les emplois du temps des salariés en mécénat de compétences semblent toujours primer sur les nôtres, comme si nous, salariés de l'associatif, n'étions pas nous aussi surbookés et avec des contraintes fortes d'emploi du temps. Souvent, les salariés hors associations ont l'impression qu'ils vont venir expliquer ce qu'est le "vrai travail" à des personnes qui se tournent les pouces. C'est agaçant. J'ai renoncé. » (Association entre 10 et 30 ans d'ancienneté, éducation/formation, Paris, salariée impliquée dans la gestion RH, 46 ans)

« Il faut s'assurer que les entreprises qui décident de se lancer dans le dispositif du mécénat de compétences le font pour de bonnes raisons (politique de RSE qui met en avant l'engagement sociétal de leurs collaborateurs, de gestion des carrières... et non pour la défiscalisation, pour une raison d'image ou se débarrasser de personnes en fin de carrière...) et qu'elles assurent un vrai accompagnement et suivi des collaborateurs qui partent en mission. » (Association de plus de 30 ans d'ancienneté, action sociale, Rhône, salariée impliquée dans la gestion RH, 28 ans)

« Dans certains cas, le mécénat de compétences est utilisé pour motiver des collaborateurs qui s'ennuient sur leur poste et trouvent alors du sens à intervenir au sein d'une association. Ces interventions doivent être suffisamment pertinentes pour apporter une réelle plus-value à l'association. » (Association de moins de 10 ans d'ancienneté, éducation/formation, Val d'Oise, membre du bureau, femme, 56 ans)

Pour d'autres, le MDC s'inscrit dans une forme de désengagement de l'État :

« Si le monde associatif est carencé, c'est peut-être parce que l'État ne se mobilise pas les ressources à la hauteur des besoins. Développer le mécénat de compétences à grande ampleur, c'est laisser croire que l'État peut laisser le bien commun aux individus, c'est se dégager d'une responsabilité collective et faire reposer l'intérêt général sur les personnes, les privés. C'est un système très fragile ! » (Association de plus de 30 ans d'ancienneté, action sociale, Loire-Atlantique, salariée chargée de la recherche de financements et de l'accueil des bénévoles, 44 ans).

« Nous ne sommes pas américains ! C'est à la collectivité et non au secteur privé, dont au sait pertinemment quel sont les réels ressorts, de financer les actions et les associations œuvrant pour l'intérêt général – gros mots – ou ayant une action désintéressée au service des populations locales – mission de service public. La dérive de la privatisation du financement de la vie asso, le désengagement de l'état et la pseudo religion du mécénat comme pistes de financement sont navrantes, il suffit de constater à quel point les intérêts privés sont éloignés de l'intérêt général... » (Association de plus de 30 ans d'ancienneté, culture/jeunesse, Essonne, un salarié impliqué dans la gestion RH, 47 ans)

Autrement dit, le soutien financier indirect de l'État aux associations, réalisé sans directives claires de la puissance publique et via des mécanismes de défiscalisation, constitue un transfert de la logique de

l'intérêt général vers le secteur privé à but lucratif. Cette dépendance envers l'engagement privé est considérée comme risquée et potentiellement instable, car elle risque de réduire la garantie d'accès à des financements pour toutes les associations, dépendantes ainsi principalement de la volonté et des capacités des entités privées. Cette forme de soutien indirect de l'État aux associations accentuée, comme nous l'avons démontré, les disparités entre les associations en fonction de leur taille, de leur implantation géographique et de leur aptitude à établir des partenariats. Les répondants pointent également le fait que le mécénat profite principalement aux entreprises par le biais de la défiscalisation :

« Sujet sensible : certaines entreprises tirent trop sur la ficelle au niveau fiscal. Exemple des accords d'entreprise qui prévoient pour les personnes préretraitées à être payées à 80 % et ne travailler que 60 % ... » (Association de plus de 30 ans d'ancienneté, Opinion, défense des droits et des causes, Seine-Saint-Denis, bénévole, homme, 52 ans)

« Prétexte pour des entreprises pour payer moins d'impôts. Dérive vers du "social washing" » (Association de plus de 30 ans d'ancienneté, Loisirs/jeunesse, Côtes-d'Armor, salarié impliqué dans la gestion RH, 48 ans)

Ces verbatim corroborent plusieurs dynamiques déjà évoquées dans la littérature spécialisée sur le secteur associatif. Mathieu Hély utilise la notion de « publicisation du privé » (Hély, 2009), définissant ainsi l'engagement des organisations à but lucratif dans la promotion de l'intérêt général, soit par la production directe de biens publics, soit en soutenant financièrement d'autres structures d'intérêt général après les avoir sélectionnées. Selon lui, cette approche est exemplifiée par la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui englobe les différentes formes de mécénat (financier, de compétences, en nature hors compétences). Par ailleurs, Renault-Tinacci (2021) note que les associations sont encouragées par les pouvoirs publics à diversifier leurs ressources et à gagner en autonomie, notamment en sollicitant des partenariats avec le secteur lucratif et les fondations. Dans ce contexte, le partenariat et la collaboration, y compris dans un cadre de coopération⁴⁷, sont fortement valorisés, comme le précise Caroline Demeyere : « La diffusion du discours collaboratif en matière d'action publique apparaît donc liée à l'injonction que reçoivent les acteurs publics de rationaliser l'action publique par la participation d'acteurs extragouvernementaux, mais aussi à rationaliser les dépenses publiques. Le cadrage des partenaires associatifs comme entrepreneurs sociaux le souligne : dans la collaboration, l'entrepreneur social associatif doit être capable de dégager de nouvelles sources de financement, notamment en mobilisant les fondations d'entreprise et en demandant moins de subventions publiques » (Demeyere, 2020, p. 388). Selon l'auteure, cette dynamique peut se lire comme « la poursuite et même un renouvellement du NPM [New public management] plutôt qu'une rupture ».

Le processus de rapprochement entre les associations et le secteur privé, stimulé et encouragé par les politiques publiques, participe à la reconfiguration du paysage associatif. En effet, l'État, en favorisant l'engagement des entreprises via des mécanismes comme le mécénat de compétences et les partenariats financiers, cherche à pallier les limitations budgétaires et à maximiser l'efficacité de l'intervention sociale. Cette stratégie s'inscrit dans une logique de New Public Management, qui promeut l'adoption de pratiques de gestion issues du secteur privé au sein du secteur public et par extension, au sein des organisations non gouvernementales dans un contexte déjà marqué d'engagement-extériorisation des politiques publiques (Cottin-Marx *et al.*, 2017 ; Cornand *et al.*, 2021). Cependant, cette dynamique engendre également des

⁴⁷ La coopération (une combinaison de coopération et de compétition) souligne que les organisations peuvent travailler ensemble sur certains projets tout en étant en concurrence pour des ressources ou des opportunités.

conséquences structurales, accentuant les disparités entre les associations. Les organisations capables de se conformer aux attentes des entreprises en termes de gestion, de résultats, mais aussi de « cadrage » dans leurs projets deviennent plus attractives pour les partenariats et bénéficient d'une visibilité et d'un financement accrus. Inversement, les associations moins aptes à s'adapter à ces critères, souvent en raison de ressources ou de « causes » jugées trop sensibles ou trop radicales, rencontrent des difficultés accrues pour accéder à ces nouveaux types de ressources non monétaires. Ce dernier point pose ainsi la question de l'équité dans le soutien aux initiatives associatives et soulève des défis quant à la préservation de la diversité du tissu associatif sur le long terme.

Conclusion du chapitre 2

Les observations des acteurs de terrain mettent en lumière une réalité sélective dans le domaine du mécénat de compétences : ce ne sont pas toutes les associations qui y ont accès ou qui choisissent de l'utiliser. Nos résultats soulignent que les associations qui bénéficient le plus de cette forme de soutien sont généralement celles de taille relativement importante et possédant souvent une diversité de ressources humaines : c'est d'ailleurs une pensée répandue chez les promoteurs du mécénat de compétences, qui indiquent qu'une bonne association pour accueillir du MDC doit être de taille suffisante, professionnalisée et employeuse. Cette exigence sous-entend que ces organisations doivent avoir des structures managériales suffisamment développées et des ressources humaines organisées, ressemblant davantage à celles des entreprises. Si notre analyse met en évidence un phénomène d'isomorphisme avec le secteur privé, il est important de souligner que celui-ci préexistait et que le mécénat de compétences en est davantage une conséquence qu'un facteur déclenchant.

Ainsi, ces prérequis facilitent l'adaptation des associations aux exigences et aux modalités du mécénat de compétences, renforçant leur capacité à tirer parti de collaborations professionnelles et spécialisées. Mais d'autres facteurs rentrent également en jeu à l'instar de l'inscription territoriale des associations, des liens préalablement entretenus avec le secteur lucratif (et public), qui peuvent être corrélés à l'inscription dans un secteur d'activité particulier (sport, jeunesse, éducation populaire *versus* santé, action sociale ou humanitaire) et à la capacité de se faire accompagner. Pour autant, des associations comme *Bébé secours* ou *Pour l'engagement de tous*, notamment au niveau de l'antenne locale, toutes deux habituées aux missions de MDC, montrent qu'il n'y a pas besoin d'être une grande association pour gérer plusieurs personnes en mécénat de compétences surtout que « pour une grande partie des salariés volontaires, [la transférabilité des compétences entre mission en entreprise et mission en association] n'est pas souhaitable : il s'agit avant tout de réaliser une rupture avec leur vie professionnelle antérieure, en mobilisant des compétences éloignées de leur mission initiale » (Renault-Tinacci, 2022, p. 107) et de leurs conditions d'emploi. Ainsi Anne Marie, à l'antenne locale de Pour l'engagement de tous cherchait avant tout une mission « plus artisanale », car elle souhaitait « fuir le rigide de sa structure ».

Enfin, ce chapitre aura également montré que les réticences de certaines associations à embrasser le mécénat de compétences sont nombreuses. Comme précédemment mentionné, les prérequis structurels et organisationnels demandés peuvent marginaliser les petites associations qui n'ont ni la taille ni les capacités administratives requises. Par ailleurs, même parmi les associations qui répondent à ces critères, certaines peuvent voir le mécénat de compétences comme une dilution de leurs objectifs initiaux. Cette préoccupation est particulièrement palpable lorsqu'une association doit adapter ses opérations pour accueillir des contributions externes qui ne sont pas toujours en parfaite adéquation avec ses missions ou

ses besoins spécifiques. L'analyse des réticences envers le mécénat de compétences doit également être mise en perspective avec le retrait progressif de l'État dans le financement direct des associations. Cette réalité s'inscrit dans un contexte plus large de réduction des dépenses publiques et d'encouragement à la participation des acteurs privés dans les rôles traditionnellement dévolus au secteur public. Le discours du fondateur de l'association *Un Futur dès demain*, lors d'un évènement national illustre ce point : « Nous sommes convaincus que le secteur public, l'entreprise et le monde associatif peuvent réaliser de grandes choses, quand ils travaillent main dans la main. »

Ce phénomène, souvent décrit sous le terme de « New Public Management », cherche à appliquer les principes de l'efficacité et de la rentabilité du secteur privé au secteur public. Dans ce cadre, les associations sont incitées à diversifier leurs sources de financement en s'orientant vers le mécénat de compétences. Toutefois, cette incitation est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire plutôt qu'une opportunité, en particulier par les petites structures qui se sentent déjà pressurées par la nécessité de compenser la diminution des subventions étatiques. Ces associations peuvent ressentir que le mécénat de compétences les oblige à reformuler leurs objectifs ou à modifier leurs méthodes de travail pour correspondre aux attentes des mécènes, ce qui peut engendrer une perte d'autonomie et un éloignement de leur mission originelle. De plus, l'accent mis sur la capacité à s'aligner avec les intérêts des entreprises peut entraîner une forme de compétition où seules les associations les mieux adaptées aux critères des mécènes survivent et prospèrent, exacerbant ainsi les inégalités entre associations et secteurs d'activité. Ce phénomène peut non seulement altérer l'équilibre et la diversité du tissu associatif, mais également remettre en question la capacité des associations à servir l'intérêt général de manière indépendante.

Chapitre 3. Les transformations (pas si) limitées des modèles socio-économiques par le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est présenté par ses promoteurs comme une forme d'engagement où des entreprises mettent à disposition leurs salariés et leurs compétences et expertises au service des associations⁴⁸. Cette forme de mécénat si particulière doit ainsi permettre aux associations d'accéder à des compétences spécialisées sans avoir à engager des coûts importants. Cela peut être particulièrement avantageux pour les organisations disposant de budgets limités. Par ce biais, le mécénat de compétences serait susceptible de renforcer les modèles socio-économiques associatifs.

Collaborer avec des entreprises renforcerait également la crédibilité de l'association. L'association pourrait bénéficier de la réputation et de l'expérience des collaborateurs mis à disposition, ce qui peut à terme inspirer confiance aux bailleurs de fonds, aux partenaires privés ou publics. Enfin, en bénéficiant de compétences nouvelles, les associations pourraient accélérer leur développement et leur croissance. Que ce soit dans le domaine du marketing, de la gestion des ressources humaines, de la technologie ou d'autres secteurs, le mécénat de compétences pourrait donc fournir un soutien crucial pour surmonter des défis spécifiques et progresser plus rapidement. Enfin, les collaborations dans le cadre du mécénat de compétences sont susceptibles d'évoluer vers des partenariats à long terme. Les collaborateurs qui ont une expérience positive du MDC peuvent ainsi devenir des membres réguliers et contribuer de manière continue aux activités de l'association (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020).

Ces affirmations glanées sur les sites des promoteurs du mécénat de compétences ne sont pas forcément erronées, elles restent cependant à objectiver. Quels sont les effets concrets de l'apport de compétences d'un salarié extérieur à l'association ? La présence du salarié conduit-elle l'association à changer, à s'adapter, à voir et agir autrement ou n'a-t-elle qu'un effet résiduel ou mineur sur le fonctionnement concret de l'association (gouvernance, richesses humaines ou modèles socioéconomiques) ? Le tissu associatif local, les réseaux dont fait partie l'association, voire l'organisation faïtière, s'en trouvent-ils transformés ? Quels impacts en termes de modalités de coopération à l'échelon territorial ?

Pour interroger les modèles socioéconomiques, nous nous inscrivons dans une perspective polanyienne remettant en question la prédominance du marché en tant que seul régulateur de l'économie. Polanyi plaide en effet pour une économie diversifiée, non exclusivement dirigée par les mécanismes de marché, mais également influencée par des facteurs sociaux et institutionnels : cette orientation théorique est fortement représentée dans la nouvelle sociologie économique, qui a été développée et enrichie par des auteurs tels que Bernard Eme et Jean-Louis Laville en 1994, puis Jean-Louis Laville et Laurent Gardin en 2007, et enfin Laurence Fraisse en 2019. Ces travaux soulignent l'importance d'adopter une approche plurielle pour comprendre les dynamiques économiques au sein des associations, intégrant ainsi divers modes d'interaction économique. Dans cette perspective, les « modèles socio-économiques » des

⁴⁸ Ces affirmations sont nuancées dans deux articles (Renault-Tinacci, 2022) sur la question du transfert de compétences et (Renault-Tinacci, 2023) sur le mécénat de compétences comme forme d'engagement.

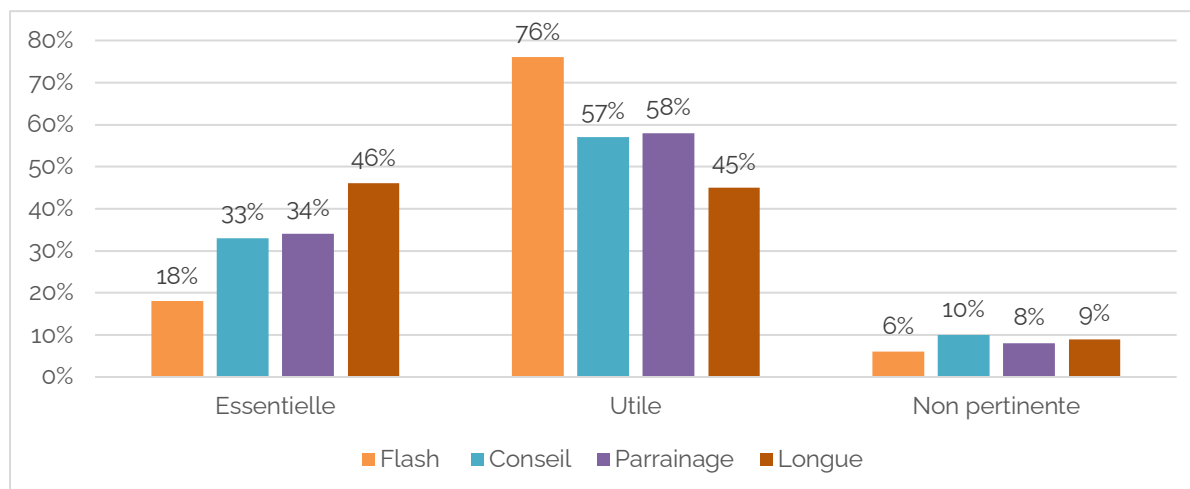
associations se caractérisent par une diversité de ressources provenant de différentes sphères : le marché, à travers les échanges commerciaux ; l'État, *via* les mécanismes de redistribution ; et la communauté, à travers la réciprocité manifestée par le bénévolat et les actions de solidarité (trocs, dons). Cette pluralité des sources et des mécanismes de financement et de soutien reflète une vision de l'économie où les interactions sociales et économiques sont interdépendantes et où le marché ne constitue qu'une partie de ce qui fait économie (Renault-Tinacci, 2021). Aussi, ce chapitre sur les « modèles socioéconomiques » intègre une analyse des ressources à la fois monétaires et non monétaires comme le réseau partenarial ou les richesses humaines. Toutefois, par clarté conceptuelle, nous les distinguons et segmentons pour faciliter en la lecture.

Ce chapitre montre tout d'abord que si les associations sont plutôt conquises par leur recours au mécénat de compétences, les effets sur les gouvernances et les modèles socio-économiques sont particulièrement limités. L'environnement partenarial semble toutefois sortir particulièrement renforcé du recours au mécénat de compétences, notamment dans le cas de missions longues ou de conseil.

A. Des associations plutôt convaincues par l'utilité du mécénat de compétences en dépit d'effets modestes sur les modèles socio-économiques

La satisfaction des associations à l'égard du mécénat de compétences peut varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment la qualité des compétences offertes, la pertinence par rapport aux besoins de l'association, la durée de l'engagement. L'enquête quantitative montre que plus de 9 associations sur 10 estiment que le recours au mécénat de compétences a été essentiel ou utile pour leur projet. On note toutefois que le recours au mécénat de compétences est plus déterminant lorsque les associations ont recours à un mécénat de compétences de longue durée (+13 pts). De manière similaire, plus de 80 % des associations de notre échantillon expriment le désir de mobiliser à nouveau des salariés volontaires dans le cadre du mécénat de compétences, sans distinction du format de mission. On notera toutefois que des missions en mécénat de compétences se sont avérées non pertinentes pour les associations répondantes : 10 % des associations ayant recours au mécénat de compétences en mission de conseil l'ont trouvée non pertinente. L'explication donnée par les associations est souvent relative à l'absence d'évaluation des effets de la mission.

FIGURE 8. SATISFACTION DES ASSOCIATIONS À L'ÉGARD DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SELON FORMAT DE MISSION (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135).

Cette homogénéité dans les réponses masque cependant des effets contrastés sur la réalité associative – parfois éloignés des présupposés – qu'il convient de renseigner.

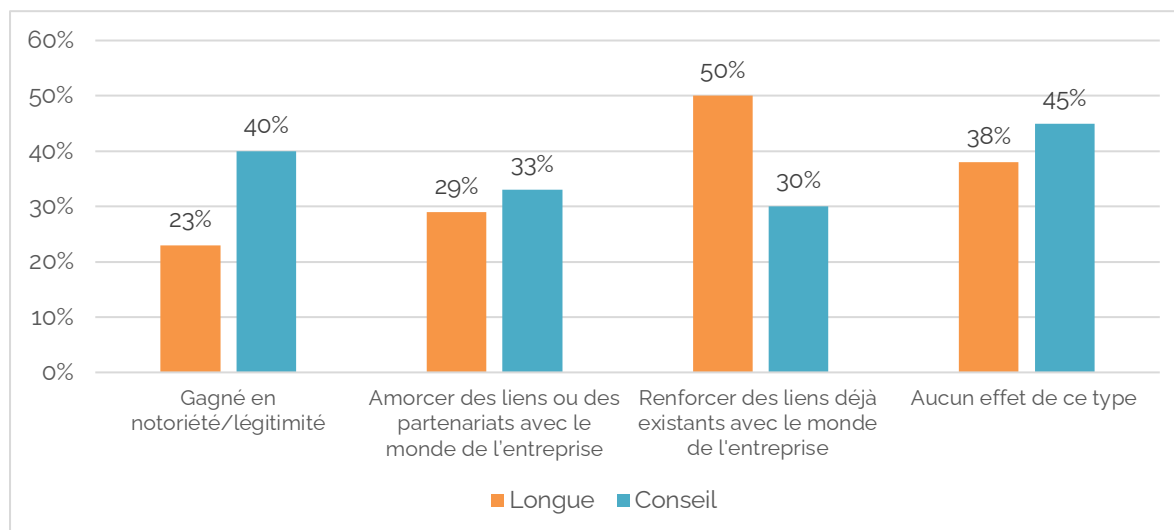
Une ressource importante pour le développement de l'environnement partenarial et du réseau de l'association

L'enquête confirme que les associations ont l'opportunité d'étendre leur réseau professionnel grâce au mécénat de compétences. Ces contacts peuvent provenir de divers secteurs et apporter des perspectives, des ressources et des opportunités de partenariat. Pour renforcer notre analyse avec des données plus solides, spécifiquement concernant des sous-populations moins nombreuses, nous avons choisi d'explorer les effets du mécénat de compétences dans les missions flash et le parrainage, par le biais de questions ouvertes.

Les associations rapportent plus fréquemment des bénéfices significatifs en termes de renforcement des liens avec les entreprises, avec une proportion de 50 % parmi celles ayant eu recours au mécénat de compétences en missions longues et de 30 % en missions de conseil dans notre échantillon. De plus, elles signalent des externalités positives dans la création de liens ou de nouveaux partenariats avec le secteur privé, pour 29 % des associations ayant accueilli des MDC en missions longues et 33 % en missions de conseil. Une amélioration de la notoriété et de la visibilité est également observée, atteignant 23 % en missions longues et 40 % en missions de conseil. Il est intéressant toutefois de noter que les associations ayant opté pour le mécénat de compétences en mission-conseil expriment de manière plus marquée l'absence d'effet du MDC sur l'environnement partenarial (toutes modalités confondues). On peut ici faire l'hypothèse que les liens partenariaux sont moins durables dans le cas de missions de conseil car la durée du partenariat est de plus courte durée, ce qui explique également que les renforcements des liens avec le monde de l'entreprise sont plus importants dans le cas de missions longues. Les associations ayant recours au mécénat de compétences parrainage ne mentionnent pas d'effets sur l'environnement partenarial. Pour les associations mobilisant des missions flash, le mécénat de compétences permet d'installer un partenariat – notamment financier – dans la durée. Ainsi pour

l'association *Bébé Secours* qui a été suivie plusieurs mois durant, les missions flash en mécénat de compétences permettent de « mettre un pied dans la porte », autrement dit de tisser des liens avec les entreprises : « une fois qu'il y a une entreprise ça va servir d'exemple pour les autres [...] ça donne confiance [...] ça sert de label » explique Astrid, 30 ans, la coordinatrice.

FIGURE 9. EFFET SUR L'ENVIRONNEMENT PARTENARIAL SELON FORMAT DE MISSION (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 40 % des associations ayant recours au mécénat de compétences en mission-conseil dans notre enquête considèrent qu'elles ont pu gagner en notoriété ou légitimité. Les modalités peuvent être cumulatives. (à l'exception de la modalité « aucun effet de ce type »).

L'ancrage territorial n'apparaît pas comme un déterminant des effets sur l'environnement partenarial : autrement dit, le niveau de déploiement (international ; national ; régional ; départemental ; communal) de l'association - et donc de ses liens avec les entreprises - n'a pas de relation avec le fait d'observer des effets sur l'environnement partenarial. L'enquête qualitative montre toutefois qu'il existe des dynamiques de renforcement distinctes du réseau partenarial entre les sièges nationaux et les associations locales, et que ces dynamiques entrent même parfois en tension l'une avec l'autre. La question du maintien, voire du développement, des partenariats revêt une importance stratégique pour les sièges nationaux, tant en termes de « modalités de construction des partenariats » que de renforcement des liens avec leurs partenaires. L'association Les Copains de l'Embauche, dont le siège national est implanté dans une grande métropole, encourage les différentes antennes locales - indépendantes sur le plan financier - à instaurer une logique de « parcours » de mécénat destiné aux entreprises.

La directrice de l'antenne locale de l'association explique : « C'est une sorte de programme que l'on propose aux entreprises en partant du principe qu'on a besoin de trois ressources et les entreprises peuvent nous les procurer. » Ces trois ressources sont les dons en nature, les ressources humaines

(mécénat de compétences ou bénévolat de compétences⁴⁹) et les ressources financières. Cette approche de parcours permet à l'association de reprendre le contrôle dans la relation partenariale avec les entreprises et de mettre en avant les « intérêts associatifs » en priorité.

Cependant, malgré cette incitation forte du siège, la concrétisation de cette logique de parcours au niveau local n'est pas toujours évidente. Les antennes rencontrent parfois des difficultés à imposer cette approche aux entreprises, surtout lorsque des liens historiques existent avec des entreprises locales, et en dehors des conventions nationales. La nécessité de ménager les partenariats historiques, même s'ils sont partiels, c'est-à-dire ne couvrant pas toutes les « dimensions » du parcours, se fait alors sentir. Séverine, directrice de l'Antenne locale Ouest, témoigne de cette réalité en mentionnant le cas d'une directrice de la communication d'une entreprise partenaire locale, elle-même salariée volontaire :

« Ils n'étaient pas partants pour un Parcours [Copains] plus global, parce qu'elle ne voulait pas engager toute l'équipe. Elle voulait s'engager elle et c'était vu avec son chef, son N+1, donc il n'y avait pas de souci. »

La mise en place du parcours mécénat se révèle d'autant plus complexe que le mécénat de compétences repose principalement sur la volonté et l'engagement d'un cadre supérieur au sein d'une entreprise au niveau local, dont le projet de mécénat de compétences a été négocié en toute discrétion avec sa hiérarchie. Dans ce contexte, il n'y a souvent pas d'engagement institutionnel, ou alors de manière limitée. La pérennité du dispositif de mécénat de compétences repose dans ces cas sur une connaissance mutuelle au niveau territorial, qui peut se formaliser dans un partenariat institutionnel bien que ce dernier demeure fragile et nécessite un effort constant de consolidation et d'interconnaissance. La directrice et plusieurs membres de l'association des Copains de l'embauche se rendent ainsi souvent aux événements proposés par les entreprises en question pour « maintenir le lien »⁵⁰ et engager davantage les directions. L'association facilite également l'engagement plus « général » des collaborateurs en s'adaptant aux entreprises, en ouvrant par exemple des créneaux d'ateliers les samedis pour que les salariés volontaires viennent plus facilement.

Du côté des entreprises partenaires, si les associations nationales enjoignent à leurs antennes locales de s'inscrire dans des partenariats préexistants au niveau national, l'antenne peut aussi être à l'origine de partenariats au niveau territorial qui deviennent ensuite nationaux. En effet, au niveau territorial les entreprises y trouvent un gain de visibilité et de relations avec leur territoire.

Du côté de l'antenne locale du Rhône de Tous égaux, on observe un phénomène similaire. Il est parfois particulièrement difficile de décalquer un partenariat du national vers le régional, quitte à finalement opter plutôt pour des fonds publics :

« Pour le régional c'est plus simple de passer par des subventions publiques, **car les groupes du CAC 40 avec lesquels le national est en partenariat ne sont pas présents dans les régions** ; et ils n'ont pas encore de modèle pour attirer les PME. Plutôt finances publiques donc. » (Gabrielle, directrice, Tous égaux Rhône)

⁴⁹ Le bénévolat de compétences désigne une forme particulière de bénévolat dans laquelle une personne met gratuitement ses compétences professionnelles spécifiques au service d'une association ou d'un organisme d'intérêt général. Contrairement au bénévolat "généraliste", qui mobilise du temps et de l'énergie sans nécessairement s'appuyer sur une expertise particulière, le bénévolat de compétences implique une mobilisation volontaire d'un savoir-faire technique ou professionnel (ex. : comptabilité, communication, gestion de projet, informatique, traduction, etc.).

⁵⁰ Les enquêtrices ont pu observer ces événements visant à « raffermir » les liens avec les entreprises du territoire.

Un tremplin (pas si) limité vers d'autres sources de financement

Plus de la moitié des organisations incluses dans l'échantillon reconnaissent que le MDC n'a eu aucun impact significatif sur leur gouvernance ou leur modèle socio-économique (58 % pour les associations ayant eu recours à des missions de longue durée et 62 % pour les missions de conseil). En ce qui concerne les financements, seule une minorité d'associations signale en effet de nouvelles collectes de fonds publics (respectivement 6 % pour les missions de longue durée et 7 % pour les missions de conseil). Toutefois, le type de mission se révèle être un facteur différenciant en ce qui concerne la mobilisation de nouveaux fonds privés : ainsi, 13 % des associations impliquées dans des missions de longue durée ont réussi à mobiliser des fonds privés plus aisément, par rapport à 22 % des associations engagées dans des missions de conseil dans notre enquête. Cette distinction se retrouve également sur la consolidation ou la réflexion autour de la question du modèle socioéconomique : 19 % des associations avec MDC en missions longues mentionnent cette modalité pour 25 % des associations avec des missions de conseil. Cela peut être mis à l'actif du mécénat de compétences, susceptible d'apporter une prise de hauteur ou un regard extérieur, un aspect également mentionné par les associations dans les réponses ouvertes concernant les missions flash.

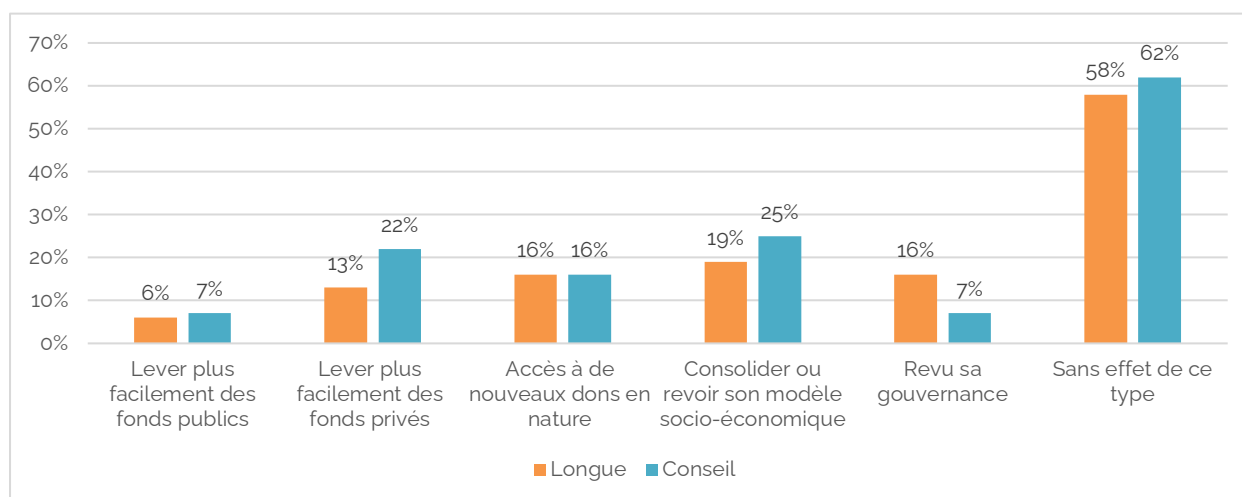
L'association *Les copains de l'embauche Ouest*, qui fait appel à de nombreux mécénats conseil ou parrainage, souligne par exemple dans son rapport d'activités que les partenariats avec les entreprises locales relèvent du « win-win » (gagnant-gagnant) puisque qu'elles y trouvent un gain de visibilité (notamment des pouvoirs publics et élus) et de relations avec de « potentiels clients » de leur territoire. Les entreprises font parfois circuler des informations quant aux financements qu'il est possible d'obtenir pour les associations (en lien par exemple avec des fondations d'entreprises), mais cela reste marginal. De nombreuses entreprises distinguent d'ailleurs nettement le mécénat financier du mécénat de compétences, en privilégiant souvent l'un plutôt que l'autre, alors que les associations soulignent au contraire leur nécessaire complémentarité :

« Les problématiques et le fonctionnement des associations leur sont spécifiques sur bien des aspects (juridiques, modèle économique, enjeux de fidélisation de bénévoles) **et ne rejoignent pas les problématiques des entreprises**. La connaissance du milieu associatif pourrait être un préalable au mécénat de compétences pour éviter de calquer des modèles inappropriés. **Le mécénat de compétences peut être très utile à une association, mais ne peut remplacer le soutien financier notamment des fondations privées qui ont tendance à remplacer les dotations financières par du mécénat de compétences**. Cela répond à des enjeux de développement différents et non interchangeables. » (Association de moins de 10 ans d'ancienneté, éducation/formation, Bouches-du-Rhône, présidente, 48 ans)

Les organisations répondantes qui font usage du mécénat de compétences, toutes catégories confondues, présentent une faible proportion d'accès à de nouveaux dons en nature (16 %). Finalement, le MDC a peu de conséquences sur les modèles socioéconomiques des associations si ce n'est qu'il participe à l'hybridation des ressources des associations (Renault-Tinacci 2021). L'hybridation des ressources pour une association fait ici référence à l'utilisation et à la combinaison de différentes sources de financement, et ressources extrafinancières pour atteindre ses objectifs/la réalisation de son projet associatif. Cela implique généralement la diversification des ressources, qu'elles soient financières, humaines, matérielles ou intellectuelles, afin d'optimiser l'efficacité et la durabilité de l'association. Il est toutefois fort probable que les dirigeants associatifs aient en tête les seules ressources monétaires pour appréhender leur modèle socio-économique et que le mécénat de compétences ne soit jamais pensé comme participant directement de cette hybridation (*ibid.*), alors même que ce dernier relève d'une combinaison de logique économique (redistributive, marchande et même réciproitaire). Ainsi, si l'on

considère la pluralité des ressources des associations dans leur modèle socioéconomique, alors le mécénat de compétences contribue sans doute plus fortement à la modification de la structure de ressources que ce qui est appréhendé par les dirigeants associatifs dans leurs réponses au questionnaire.

FIGURE 10. EFFETS SUR LA GOUVERNANCE ET LE MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE SELON FORMAT DE MISSION (%)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 62 % des associations ayant recours au mécénat de compétences en missions de conseil considèrent que le MDC n'a pas eu d'effets sur la gouvernance et le modèle socioéconomique de leur structure. Les modalités peuvent être cumulatives (à l'exception de la modalité « sans effet de ce type »).

Au cours du suivi des 18 organisations associatives, la transformation du recours au mécénat de compétences en une opportunité de développement d'offre de service assortie de prestations a été observée dans un seul cas. Ainsi, l'association *Bébé secours* a décidé, après certaines déconvenues avec les missions flash, de procéder à la facturation de ces mêmes missions auprès des entreprises. Bien que cette décision ait rencontré des résistances internes, notamment parce que les administrateurs étaient réticents à distinguer les « types de bénévoles » (ceux des entreprises vs les autres), elle a toutefois permis d'obtenir des fonds de roulement essentiels pour le fonctionnement de l'association. *Bébé secours* a d'ailleurs récolté 12 000 euros en seulement six mois par ce biais, alors qu'il s'agissait d'un objectif annuel. Il est à noter que la facturation n'est appliquée qu'à partir de cinq salariés accueillis, seuil à partir duquel les équipes associatives salariées et bénévoles doivent s'organiser pour les encadrer et les accompagner, ce qui entraîne des coûts supplémentaires. Ce temps consacré à l'encadrement n'est alors plus dédié à l'objectif initial de l'association, à savoir le soutien aux jeunes enfants et à leur maman. Toutefois, de nombreuses entreprises partenaires de l'association cherchent à esquiver le format de la prestation : certaines multiplient alors des missions à moins de six salariés, quand d'autres proposent d'autres formes de rétribution. (Google cité en exemple dans l'enquête procède par exemple à des dons à la fin de l'année en fonction de la préférence de leurs salariés pour telle ou telle association, mesurée grâce à un vote). Ce format rend difficile toute planification financière pour l'association et ne lui apporte pas les fonds de roulement nécessaires à son activité. Toutefois, cette facturation apparaît comme « une béquille » financière plutôt que comme un processus de « marchandisation » de l'activité de l'association.

Un choix qui pourrait apparaître comme similaire s'est posé pour l'association *Talents à Prendre* avec l'arrivée de Maud dont l'entrée en mécénat de compétences au sein de l'antenne lilloise a coïncidé avec une crise nationale au sujet de la facturation sous forme de prestation des missions d'engagement des salariés volontaires auprès d'entreprises partenaires. Le recours au mécénat de compétences par l'antenne lilloise contribue à accentuer la sociologie très entrepreneuriale de l'association. En tant qu'ancienne responsable communication et engagement au sein d'une grande entreprise, Maud vient renforcer les rangs de bénévoles de compétences dont beaucoup ont des carrières de cadres dirigeants de grandes entreprises ou d'entrepreneurs à leur compte. Les profils plus « militants », avec des trajectoires d'engagement associatif anciennes et des carrières dans l'ESS, déjà minoritaires, le sont ainsi davantage. C'est le cas d'Amandine, responsable d'antenne bénévole qui a fait le choix dès le début de sa carrière de ne pas aller dans le milieu de l'entreprise privée lucrative. Elle estime d'ailleurs ne pas avoir la même « posture » que les autres, n'ayant pas de plan de carrière ni d'intérêt particulier pour « l'argent ». Laura, en fin de carrière comme consultante dans le monde associatif, décide quant à elle de quitter l'antenne, n'étant pas favorable à cette proximité accrue avec le monde de l'entreprise.

Ces membres de l'antenne locale ne comprennent plus le « positionnement » de *Talents à prendre* au niveau national, particulièrement quant aux nouvelles propositions faites par le siège – également soutenues et proposées par le directeur de l'antenne lilloise – de facturer aux entreprises des missions d'engagement de salariés dans des associations, et ce alors que, jusqu'à maintenant, la charte de l'association revendique la « gratuité ». Les discussions en interne engendrent des conflits et s'articulent autour de diverses problématiques :

- l'absence d'une vision et d'une orientation claire émanant du siège national, dont la légitimité et la pertinence sont sujettes à débat.
- les défis liés à l'expansion, ainsi que la concrétisation de services similaires à ceux offerts par des entités telles que *Vendredi* (entreprise à but lucratif ESUS). L'association est-elle suffisamment robuste (richesses humaines et ressources au sens large) pour entreprendre cette transition ? Est-ce véritablement son domaine d'intervention ?

« Nous on est toujours béni-oui-oui, **des boy-scouts face à des structures comme Vendredi** : on ne va pas tenir sur le long terme. » (Bruno, Responsable bénévole de l'antenne lilloise, extrait de la réunion de l'antenne lilloise de juin 2023)

Deux visions divergentes du projet associatif de l'organisation se dégagent alors :

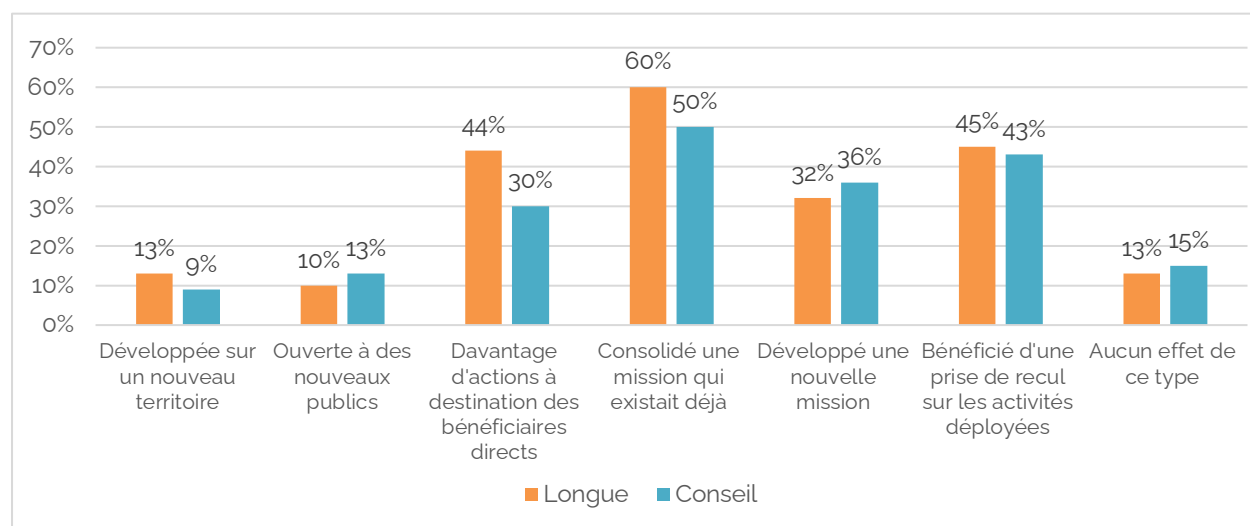
- l'une souhaite prolonger la logique d'aide aux associations et non aux entreprises ;
- l'autre préconise l'idée d'inciter les salariés du secteur privé à s'engager dans le bénévolat. C'est également la posture du siège national :

« Notre objectif, ce n'est pas d'aider la solidarité, **ce n'est pas d'aider les associations**. Notre objectif est d'amener des gens dans la vie active qui ne sont pas engagés dans la solidarité **à devenir bénévoles**. » (Bruno, Responsable bénévole de l'antenne lilloise, extrait de la réunion de l'antenne lilloise de juin 2023)

Cette seconde vision autorise et légitime le virage de l'association vers des prestations à destination des entreprises. On retrouve ici la tension décrite par Soukey Ndoeye (2014), appuyée sur la monographie de l'association Ecti qui avait initialement pour objectif d'apporter des compétences aux pays en voie de développement. Si l'association vise aujourd'hui – au moyen de la transmission de compétences – l'aide à l'insertion des demandeurs d'emploi, l'appui aux élèves et étudiants, l'association propose en outre du

conseil aux collectivités, mais également aux PME, TPE et PMI. C'est cette double orientation – sociale et marchande – qui va profondément perturber le fonctionnement de l'association et créer des tensions en interne. Alors qu'elle se destinait à l'aide au développement avec une « logique d'assistance » (Ndoye, 2014, p. 88) elle passe à une « logique de production », en d'autres termes, à une logique de prestation avec « un chef de produit ». On observe une évolution similaire au sein de l'association *Talents à Prendre*, et cette tendance se manifeste également à l'échelle locale : l'association envisage l'affectation d'une personne spécifiquement dédiée aux prestations de missions flash. Cela soulève naturellement des interrogations quant aux objectifs non lucratifs de l'association et à son recours au bénévolat – plutôt sénior – pour superviser ou animer ces activités. Quelle correspondance entre le projet de l'association, sa fonction sociopolitique (Juan, Laville, 2019) et ces nouvelles activités ? Le mécénat de compétences peut donc être un facilitateur voire un accélérateur de la marchandisation du bénévolat. Il faut toutefois nuancer ici le propos : toutes les associations suivies n'ont pas mobilisé le mécénat de compétences à des fins de développement de prestations. De plus, un nombre restreint d'organisations a généré de nouvelles initiatives grâce à l'utilisation du mécénat de compétences dans notre enquête : 32 % des associations en mission longues et 36 % en mission de conseil ont initié des activités ou des missions inédites. En outre, 10 % ont élargi leur public avec des missions de longue durée, tandis que 13 % l'ont fait avec des missions de conseil. Il est à noter cependant que la majorité a consolidé des missions déjà existantes (60 % pour les missions de longue durée et 50 % pour celles impliquant des conseils), ou a intensifié/développé ses actions en faveur des bénéficiaires directs (44 % pour les missions de longue durée et 30 % pour celles impliquant des conseils), ou a intensifié/développé ses actions en faveur des bénéficiaires directs (44 % pour les missions de longue durée et 30 % pour les missions de conseil). Une grande majorité des associations ont donc conservé au premier plan une « logique d'assistance » auprès de leurs bénéficiaires.

FIGURE 11. EFFET SUR LE DÉPLOIEMENT DU PROJET DE L'ASSOCIATION SELON FORMAT (EN %)



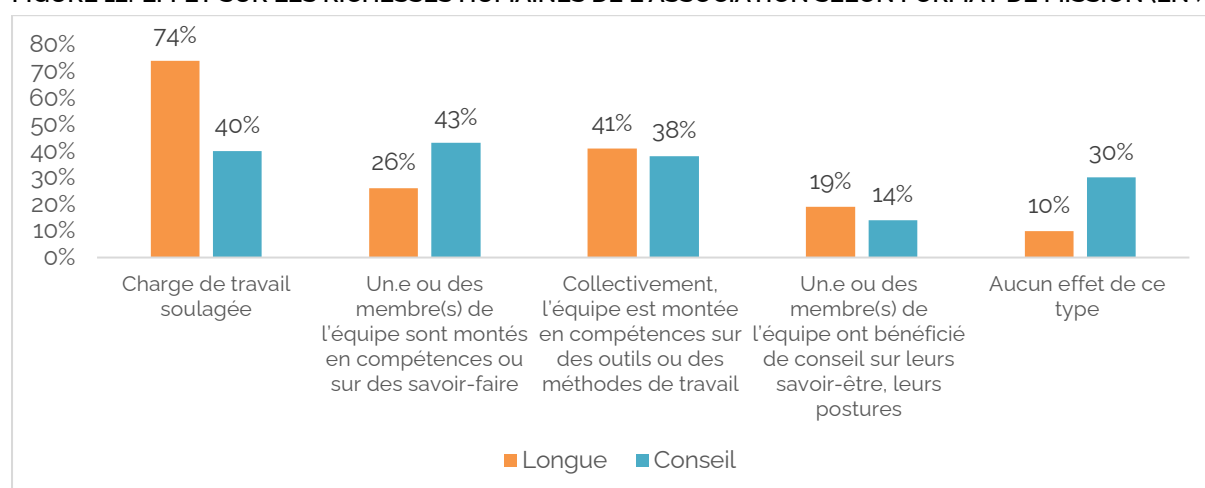
Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 50 % des associations ayant recours au mécénat de compétences en missions de conseil considèrent que le MDC leur a permis de consolider une mission qui existait déjà. Les modalités peuvent être cumulatives (à l'exception de la modalité « aucun effet de ce type »).

B. Une montée en compétences certaines pour les richesses humaines associatives

L'influence du mécénat de compétences sur la gouvernance des associations a été limitée, comme illustré dans le graphique N°10 où seules 16 % des associations de notre échantillon impliquées dans des missions de longue durée en mécénat de compétences ont signalé un impact sur la structuration ou l'organisation de leur gouvernance. De plus, seules 7 % des associations ayant recours à des missions de conseil ont rapporté un tel effet. Pour autant l'effet sur les richesses humaines est important. Ainsi – et comme cela pouvait être envisagé – la charge de travail des membres de l'association salariés ou bénévoles a été soulagée. C'est particulièrement vrai pour 70 % des associations ayant recours au MDC en missions longues contre 40 % des associations ayant recours au MDC en missions de conseil. Enfin, l'utilisation du mécénat de compétences a contribué au développement ou au renforcement des compétences au sein des équipes salariées ou pour les membres bénévoles de l'association. Dans le détail, 41 % des associations ayant recours au mécénat de compétences pour des missions de longue durée et 38 % pour des missions de conseil ont signalé une amélioration des compétences collectives liées à l'utilisation d'outils ou de méthodes de travail. De plus, 26 % des associations engagées dans des missions de longue durée ont observé une montée en compétences plus ciblée chez un ou plusieurs membres de l'association, tandis que ce chiffre s'élève à 43 % pour les associations ayant recours à des missions de conseil. Le graphique 12 présenté ci-dessous illustre également une observation plus faible qu'attendue concernant le transfert de compétences de l'association vers les collaborateurs d'entreprise. En effet, une minorité d'associations répondantes met en avant les effets du mécénat de compétences sur le développement de savoir-faire relationnels, de compétences comportementales (telles que l'écoute, l'adaptabilité ou la gestion des émotions) et de postures professionnelles (comme la capacité à collaborer dans un environnement non hiérarchique), plutôt que sur le simple soulagement de la charge de travail au sein de l'organisation.

FIGURE 12. EFFET SUR LES RICHESSES HUMAINES DE L'ASSOCIATION SELON FORMAT DE MISSION (EN %)



Source : questionnaire INJEP-IRISSO Mécénat 2023. Champ : associations pouvant avoir recours ou non au mécénat de compétences (France métropolitaine et DROM). Taille de l'échantillon total : N = 812. Sous-population étudiée : associations ayant recours au mécénat de compétences (N = 135).

Lecture : 40 % des associations ayant recours au mécénat de compétences en missions de conseil considèrent que le MDC leur a permis de soulager la charge de travail de leur équipe. Les modalités peuvent être cumulatives (ce qui n'inclut pas la modalité « aucun effet de ce type »).

Enfin, le recours au mécénat de compétences, comme l'indiquait *supra* Bruno de l'association *Talents à prendre*, est aussi le moyen de renforcer les équipes bénévoles de l'association. Dans notre échantillon, 68 % des missions longues en MDC ont abouti ou aboutiront à un engagement bénévole des salariés⁵¹. On retrouve ainsi une proportion identique à celle identifiée dans notre première enquête publiée en 2020 où près des deux tiers des enquêtés déclaraient vouloir s'engager par la suite dans une association en tant que bénévoles (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020). Les membres en responsabilité dans l'association ont toujours l'espoir de « recruter » ces collaborateurs d'entreprise, comme le souligne Solange, notamment pour les salariés volontaires en fin de carrière :

« Pourquoi c'est aussi positif pour nous ? Parce que souvent, **cela peut être un tremplin pour ces personnes-là**, pour après, une fois qu'ils sont vraiment à la retraite, de **les transformer en bénévoles, que ce soit chez nous ou ailleurs**. Si l'on a bien su leur montrer [...] l'intérêt du bénévolat, on espère qu'ils resteront bénévoles après, que ce soit chez nous ou ailleurs, donc on sème une graine en faisant ça aussi. » (Solange, administratrice, *Pour l'engagement de tous !*)

Ce sont d'ailleurs souvent de futurs bénévoles, largement rompus à l'exercice du mécénat de compétences, qui prennent en charge par la suite le recrutement de collaborateurs d'entreprise en MDC ou qui deviennent en interne des « référents » sur le sujet. Ainsi, aux *Copains de l'embauche Ouest*, Naomie (auparavant cadre supérieure dans une entreprise d'intérim, aujourd'hui consultante), a été la première personne accueillie dans le cadre d'un mécénat de compétences. À la suite de cet engagement, elle est devenue bénévole dans des ateliers et a intégré l'association en tant qu'administratrice puis membre du bureau (trésorière). Elle est aujourd'hui la « référente » mécénat de compétences pour les administrateurs de l'association. Les salariés volontaires tentent également de recruter ou de mobiliser d'autres bénévoles, soit dans leurs entreprises respectives, soit dans leur entourage. C'est le cas de Lionel, 62 ans, salarié volontaire en mission de longue durée dans une antenne régionale d'*Isol'âges*, qui est entré dans l'association à l'initiative de son ami Luc, alors en poste à *Isol'âges* et dont il récupère en grande partie la mission.

« Il m'avait déjà expliqué son métier, ce qu'il y faisait, depuis combien de temps il l'exerçait et quelle valeur, quelque part, l'animait et animait l'association, parce que je ne la connaissais que de nom. **Au travers de ce qu'il m'a dit, ça correspondait à certaines de mes valeurs et ça s'est initié de cette façon-là.** »

Il a échangé pendant près d'un an avec le directeur de l'association et a réalisé plusieurs entretiens avec d'autres membres de la direction. Sa fiche de poste est coécrite avec l'un des responsables de l'association avec lequel il va principalement travailler. Lionel estime que le « contact » est très bien passé avec la direction, et ce depuis l'origine. On observe en effet une tendance à la cooptation, où les volontaires privilégient des collègues de leur entreprise déjà sensibilisés aux questions d'engagement associatif, plutôt que de s'efforcer de convaincre ceux qui sont plus éloignés de cet univers. Nos enquêtés se tournent donc vers des individus partageant a minima leurs perspectives sur l'engagement

⁵¹ Nous avons posé cette question aux associations ayant recours à des missions longues : « Est-il prévu que le volontaire en mécénat de compétences poursuive son engagement bénévolement par la suite ? » Dans les réponses ouvertes, certaines associations ont précisé si la personne s'était déjà engagée comme bénévole dans l'association ou souhaitait le faire : « encore en action, mais s'est engagée à rester » ; « Il part en fin de semaine ! » 23 % des associations indiquent que cela n'a pas encore été discuté avec le salarié ou la salariée volontaire.

associatif, facilitant ainsi un recrutement plus rapide et moins exigeant. À ce titre, il est possible de parler de connexion des cadres (« frame bridging ») [Snow *et al.*, 1986] ⁵².

Cependant, ce qui peut apparaître comme un effet positif du mécénat de compétences peut également fragiliser l'activité de l'association. L'enquête qualitative indique en effet que les impacts liés à l'environnement partenarial ou au modèle socio-économique (et au renforcement des richesses humaines) des associations dépendent largement du capital social des salariés volontaires intégrant l'association.

Le rôle du capital social individuel sur les effets du mécénat de compétences

Selon l'enquête quantitative, près de la moitié des salariés volontaires en mécénat de compétences ont un niveau d'éducation supérieur ou égal à bac+3. Les salariés volontaires participant au mécénat de compétences sont principalement des cadres en fin de carrière dans de grandes entreprises, ayant une expérience variée de responsabilités en gestion d'équipes, et parfois sur plusieurs continents. Au sein de notre étude qualitative, parmi les 13 salariés engagés dans des missions de longue durée que nous avons suivies, 12 étaient cadres et 11 étaient en fin de carrière, tous provenant de grandes entreprises. Ces salariés occupent souvent des postes privilégiés au sein de l'association. Par exemple, ceux engagés dans des missions longues sont intégrés en tant que salariés responsables de la gestion de projets au sein de la direction, ou en tant que salariés ou bénévoles chargés du développement d'un programme et/ou de l'animation. Souvent, les responsables associatifs tiennent compte, en plus des compétences en management ou en gestion de projets des salariés volontaires, de leur capacité à apporter de nouvelles ressources financières, humaines ou matérielles grâce à leurs réseaux, comme nous le montrons ci-dessous. En plus de cette homogénéité des statuts professionnels, une homogénéité sociale se manifeste également, car ces individus comprenant 5 femmes et 8 hommes sont tous non racisés et appartiennent majoritairement aux classes supérieures, parfois grâce à une ascension sociale.

Nous nous sommes donc interrogés sur le poids des configurations interindividuelles, plutôt qu'institutionnelles, sur la réussite du mécénat de compétences à l'échelle territoriale. Celles-ci peuvent être examinées en termes d'investissement, selon l'approche proposée par Depecker *et al.* (2018). Conformément à ces auteurs, le mécénat de compétences doit être analysé à l'échelle locale, en tenant compte des relations sociales et des pratiques organisationnelles et professionnelles qu'il contribue à reproduire. Selon Depecker *et al.*, la participation philanthropique suit des logiques de « reproduction des élites », entendue ici comme une « stratégie d'investissement social » pour établir ou maintenir des relations mobilisables, et comme une « stratégie d'investissement symbolique » pour accroître un capital de reconnaissance. C'est donc davantage sur un versant informel que se concentre cette partie : est-ce que le capital social individuel, c'est-à-dire l'ensemble des relations et ressources qu'une personne accumule grâce à son réseau (selon Bourdieu, 1980), contribue à renforcer le capital social collectif, ici au sein de l'association, soit la cohésion et la confiance au sein d'une communauté donnée (selon Putnam, 1995, cité par Barbat, Bousquet, 2019) ? Et, au-delà, ce capital individuel peut-il aussi favoriser

⁵² Le « *frame bridging* » consiste à relier des groupes ou des individus ayant des cadres interprétatifs (systèmes de valeurs ou de croyances) compatibles, afin de créer une coalition ou d'élargir une base de soutien (concepts appliqués à l'origine aux mouvements sociaux). Le *frame bridging* peut se référer ici à la connexion entre des employés d'une même entreprise partageant des visions similaires sur l'engagement associatif et le rôle de l'entreprise vis-à-vis du secteur non lucratif, facilitant ainsi leur entrée en mécénat de compétences dans l'association. On peut parler également d'amplification des cadres (*frame amplification*) lorsque la sensibilisation du salarié volontaire en direction d'un collègue est un peu plus marquée.

le capital territorial, c'est-à-dire les dynamiques de coopération et de développement à l'échelle d'un territoire (Gobert, Brullot, 2017)⁵³ ?

Tout d'abord, il faut relever que pour un tiers des associations faisant appel au mécénat de compétences dans le cadre de missions longues ou de conseil/prestation, la mobilisation de salariés volontaires se produit grâce à la démarche d'un individu. Cela peut être soit un bénévole de l'association qui réengage son implication via le mécénat de compétences (part négligeable), soit un collaborateur d'entreprise qui approche directement l'organisation. Dans ce contexte, l'entreprise ne joue pas un rôle moteur ; au contraire, ces rencontres avec les salariés sont l'occasion pour les responsables associatifs de solliciter les entreprises. Mais au-delà de la mise en place de la mission en mécénat de compétences – et donc également du partenariat – ce sont les effets relevés par les associations qui sont liés au capital social du salarié volontaire. Dans diverses associations, les salariés volontaires engagés dans le mécénat de compétences mettent par exemple à disposition des locaux ou du matériel. Alexandra mobilise son propre réseau social personnel et professionnel pour trouver un local pour l'association

Insertion & Espaces :

« C'est-à-dire que son mari [...] bosse [dans une grande entreprise d'assurance], mais c'est un ancien [d'une grande entreprise de BTP]. Comme elle sait qu'on est dans cette logique de locaux, elle m'a mis en rapport avec lui. Donc je sens qu'elle est un peu concernée aussi et **elle essaie, dans son réseau personnel, d'activer des choses**. Je ne sais pas si ça sert, mais elle joue cette carte avec nous, c'est chouette. C'est bien, on en parle et **ça fait un peu effet boule de neige. Je compte aussi un peu là-dessus**. » (Maxime, directeur adjoint, *Insertion & Espaces*).

Les contributions en termes de réseaux professionnels et personnels sont également prises en considération, comme le souligne Gabrielle, directrice de l'antenne régionale sud de *Tous égaux* : « S'ils ont envie de nous ouvrir leur réseau, de nous mettre en relation avec tous leurs contacts et les francs-maçons du coin ça nous va, s'ils préfèrent l'animation d'ateliers c'est très bien aussi. »

Cependant, il est important de noter que ces apports relationnels ne sont pas formalisés ni institutionnalisés dans les fiches de mission du mécénat de compétences. Ces aspects informels ne font pas l'objet d'une documentation spécifique. Le développement de l'environnement partenarial ou du modèle socio-économique des associations dépend ainsi souvent de ces individus et est rarement envisagé dans le cadre d'une transmission aux équipes associatives. Bénédicte, responsable des partenariats chez *Pour l'engagement de tous*, souligne cet aspect :

« Ce qui m'intéresse aussi, même si ce ne sont pas toujours des mécénats de **compétences, quand il y a deux ou trois personnes qui viennent de l'entreprise, qui ont de l'appétence**, ce que l'on cherche à faire au niveau des partenariats, c'est [...] que pour chaque région, il y ait une personne qui ait envie de parler d'argent. »

À l'antenne du nord de *Talents à prendre*, la salariée volontaire Maud prend en charge le travail de relations partenariales, ou de « réseautage » selon les termes d'une autre bénévole, moins à l'aise dans

⁵³ Le concept de capital territorial tel que défini par Gobert et Brullot en 2017, plus largement mobilisé en géographie et en économie, désigne l'ensemble des ressources spécifiques à un territoire qui peuvent être mobilisées pour favoriser son développement économique, social et culturel. Ces ressources incluent des éléments tangibles et intangibles comme les ressources naturelles et environnementales, les ressources économiques ou encore les ressources sociales et culturelles. Les auteurs montrent que si le capital territorial peut être au moins partiellement la résultante du capital social des acteurs – au sens Bourdieusien – ces derniers ne peuvent se l'approprier. Il ne correspond pas par ailleurs à la somme du capital social détenu par chacun des acteurs. « À ce titre, le capital social d'un individu peut contribuer à la structuration d'un capital territorial (organisationnel ou institutionnel) qui aura du poids dans un projet. »

cette démarche. Maud collabore étroitement avec le président de l'antenne, ancien manager du secteur privé, qui s'est chargé des relations institutionnelles depuis son arrivée dans l'association. Cependant, la situation de *Pour l'engagement de tous* est plus fréquente, où les salariés volontaires remplacent des bénévoles qui ne possèdent pas les compétences jugées nécessaires par les sièges nationaux pour le développement associatif. Les limites des effets du MDC résident finalement dans la précarité de cette ressource humaine : les salariés volontaires ne restant pas plus de deux ans dans les associations et sont difficiles à remplacer⁵⁴.

Un transfert de compétences et de réseaux sociaux parfois limité de l'individu au collectif

Le développement de l'environnement partenarial ou celui du modèle socio-économique des associations est intrinsèquement lié aux compétences relationnelles et à la gestion d'un réseau de partenaires. Ces compétences, hautement valorisées chez les salariés engagés, dépendent souvent de ces individus et sont rarement prévues pour une transmission aux équipes associatives. Nos analyses ci-dessous révèlent que les contributions du capital social d'un salarié volontaire à l'association varient en fonction de son intégration dans l'organisation de manière opposée dans nos deux études de cas : à *Grand secours* puis à *Insertion & Espaces*.

Le cas du « trou structural » à Grand Secours

Prenons l'exemple du « trou structural » observé à *Grand Secours*, à travers la mission en MDC de Jeanne à l'institut de formation médicale. À 63 ans, cette ancienne chargée de communication régionale dans une grande entreprise française occupe désormais le poste de « chargée des relations institutionnelles et de la communication »⁵⁵. Elle organise des événements, rencontre des élus, anime les réseaux sociaux et a établi un plan de communication. Elle tente également de mobiliser les équipes internes, notamment autour du Ségur de la santé. En sensibilisant la directrice aux réflexes politiques et médiatiques, sa mission en mécénat de compétences contribue à autonomiser un poste dédié à la communication. Elle maintient des liens distancés avec le monde associatif, sur lequel elle porte un regard critique. Jeanne a une longue expérience dans la fonction publique et s'est engagée en politique locale à la suite de sa rencontre avec son ex-mari. Bien qu'elle n'ait plus d'engagements actifs dans ce milieu à la date de l'enquête, elle a maintenu son réseau social, qu'elle sollicite notamment pour ses activités à l'institut. Son ex-mari, toujours actif politiquement, à l'échelle locale avec une visibilité nationale, ainsi que son parcours professionnel post-divorce dans de grandes entreprises privées lui fournissent un réseau qu'elle utilise pour organiser des événements significatifs pour l'institut, comme la cérémonie de diplômes au conseil départemental. Elle développe également les relations partenariales avec des entités comme Pôle emploi et la métropole.

« Pour moi, le but était vraiment de faire connaître [l'institut], de promouvoir l'institut et qu'il soit reconnu. Maintenant, il **y a des tas de textes où il est reconnu comme l'établissement incontournable et j'en suis fière**. Quand je suis arrivée, ils ne savaient même pas où c'était ! Il y a une forme de fierté, oui. » (Jeanne, salariée volontaire)

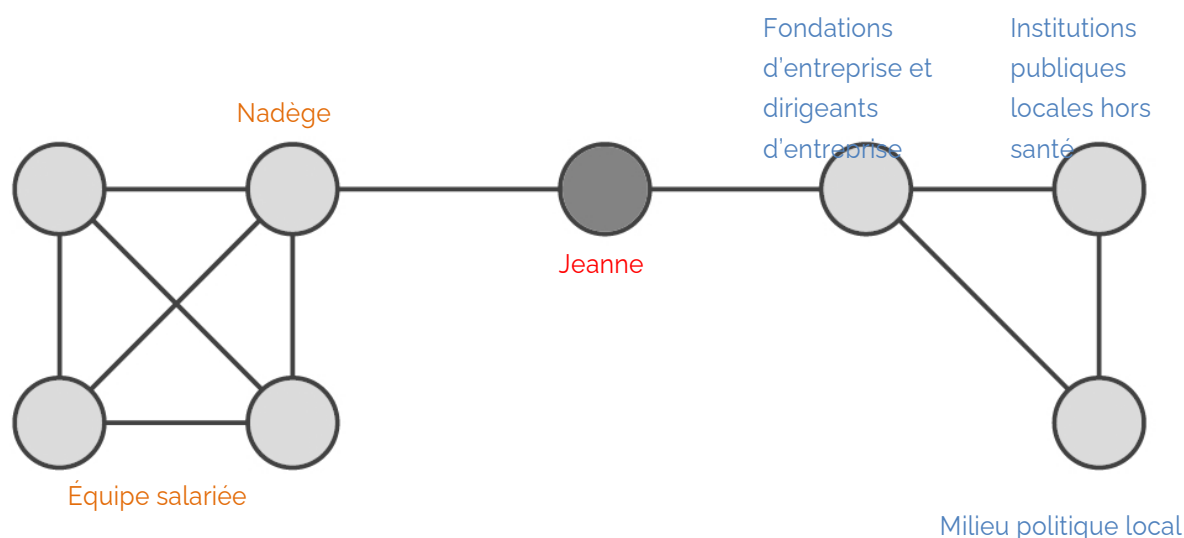
⁵⁴ Depuis la loi de 2024, cette durée maximale est portée à trois ans.

⁵⁵ C'est le titre officiel de sa fiche de mission.

Mais l'expérience du mécénat de compétences lui permet également de se constituer un nouveau réseau, car elle est en train de créer une microentreprise en tant que consultante en relations publiques, institutionnelles et en communication pour sa retraite prochaine (qui ne sera pas assez importante selon elle) et qui prendra effet d'ici quelques mois : « Voilà ! C'est pour ça que j'essaie de me trouver des béquilles un peu partout. » (Jeanne, salariée volontaire)

L'analyse de ce cas particulier révèle que Jeanne occupe un « trou structural⁵⁶ » (Burt, 1995), servant d'intermédiaire entre divers acteurs et groupes d'acteurs précédemment non reliés. La directrice de l'institut, relativement nouvelle et jeune dans son poste, ainsi que les équipes salariées, principalement issues du monde associatif, possèdent peu de liens avec les sphères politiques et lucratives. Par son seul canal, Jeanne centralise une diversité d'échanges sociaux au niveau local, maximisant les avantages en termes d'informations et d'accès à d'autres formes de capitaux grâce à son vaste réseau de contacts non redondants (à l'exception du milieu politique, limité à un seul parti politique). En agissant en autonomie vis-à-vis de la directrice, avec laquelle elle entretient des obligations de réciprocité et de confiance, Jeanne contrôle les bénéfices pour l'association et pour elle-même, renforçant sa position sociale et ses ressources pour l'avenir. C'est en ce sens que sa position et son « capital social augmente[nt] les revenus de [son] capital humain parce [qu'elle est] en position d'identifier et de développer des opportunités plus gratifiantes » (*ibid.*, 1995). Ce modèle pose cependant des questions de durabilité : que se passera-t-il après le départ de Jeanne ? Bien qu'elle ait introduit la directrice dans son réseau, elle n'a pas formé le reste des équipes à entretenir ces relations partenariales. Sans la capacité de maintenir ce réseau, l'effet positif de sa venue et de son implication pourrait ne pas être durable.

FIGURE 13. TROU STRUCTURAL DANS LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES LOCAL CHEZ GRAND SECOURS



Source : Cheynel, Renault-Tinacci, INJEP, 2025.

On constate un transfert de compétences opposé chez *Insertion & Espaces*. Ce dernier cas fait toutefois figure d'exception au sein de notre corpus.

⁵⁶ Absence de connexion directe entre deux acteurs ou groupes au sein d'un réseau social.

Vers une consolidation du capital collectif au sein d'Insertion&espaces

L'association *Insertion & espaces* a saisi une opportunité de mécénat de compétences (MDC) lors d'un événement orchestré par Probonolab PACA⁵⁷, une organisation spécialisée depuis dix ans dans l'intermédiation « pour le bien public » entre entreprises et associations autour du mécénat de compétences et du bénévolat de compétences. Cet événement, un trail, avait pour but de faire se rencontrer des étudiants d'écoles de commerce avec six associations pour échanger sur leur collaboration avec les entreprises. Lors de cet événement, Maxime, directeur d'*Insertion & espaces*, et Sylvie, coordinatrice de parcours d'insertion, rencontrent une future chargée de mission à la Fédération des acteurs de la solidarité, experte en médiation active⁵⁸ avec les entreprises. Cette rencontre permet à l'association de rejoindre un programme de formation financé par l'État, conçu pour aider les structures d'insertion à offrir des services RH aux TPE et PME de leur région, accompagné d'une subvention de 20 000 euros. Sylvie reçoit une formation approfondie en médiation active et devient la référente de ce domaine au sein de l'association, avec la responsabilité de transmettre ses connaissances à l'équipe. Bien que la formation cible initialement la direction et les cadres, tout le personnel, y compris les employés en contrats à durée déterminée d'insertion, bénéficie d'une sensibilisation à la médiation active : « Oui, dans une réflexion, une stratégie avec une personne et avec le reste de l'équipe. Voilà, c'est la concomitance un petit peu de tout ça » (DGA, *Insertion & Espaces*).

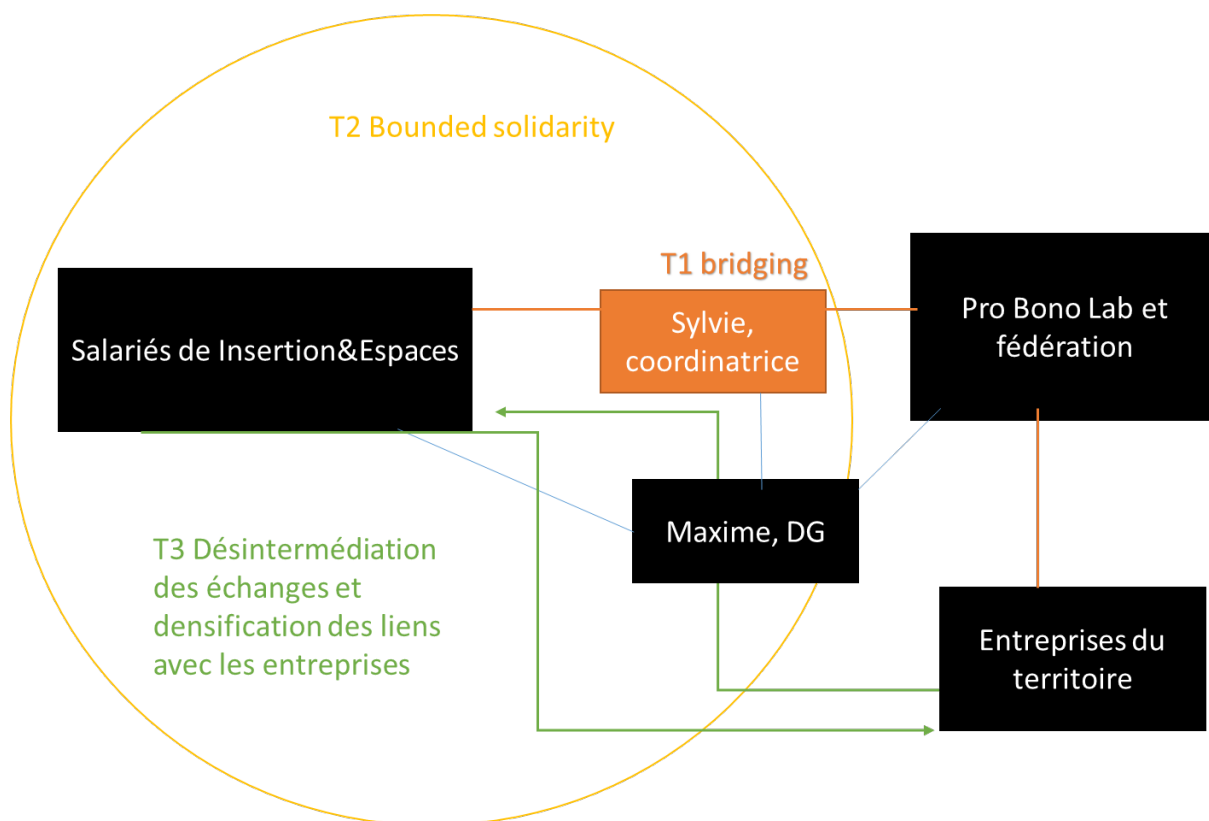
Cette formation transforme la manière dont l'association, en tant que collectif, interagit avec les entreprises locales, incitant désormais à une approche plus proactive dans leurs propositions : « Tu as raison, parce que tu vois ce que l'on fait dans la médiation active, maintenant on ose plus aller vers les entreprises, notamment pour proposer des choses » (DGA, *Insertion & Espaces*).

L'assurance gagnée par l'association lui permet de mieux comprendre les entreprises locales que certains intermédiaires spécialisés tels que Probonolab. Les liens avec la fédération qui supervise le programme de formation se renforcent, l'association offrant ses locaux pour les réunions du programme. Cette dynamique enrichit le capital social collectif de l'association, renforce les liens avec les acteurs locaux et améliore sa capacité à initier des contacts. On retrouve donc des formes de coopération réticulaire et systémique décrites par Juan et Laville (2021) correspondant au plus haut niveau de coopération sur un territoire donné. Les interactions avec la chargée de mission de la fédération facilitent la création de connexions diverses (« *bridging* »), essentielles à l'intégration des salariés en parcours d'insertion, et contribuent à une solidarité limitée (« *bounded solidarity* ») qui soutient la cohésion de l'équipe, un processus que le directeur adjoint décrit comme une « progression commune ». Contrairement aux initiatives de Jeanne à l'institut de formation médicale de *Grand Secours*, qui bénéficiaient principalement à sa position individuelle, l'accroissement du capital ici bénéficie de manière durable à l'ensemble de l'association. Toutefois, il est important de souligner que les administrateurs bénévoles de l'association restent exclus de ce mécanisme.

⁵⁷ Voir encadré 3, chapitre 1.

⁵⁸ « La médiation active a pour ambition de provoquer des mises en situation professionnelle dans une entreprise et valoriser la qualité du travail afin de faire émerger des besoins réciproques d'emploi. L'activité de médiation met la personne en situation sur un poste de travail pour favoriser un besoin du côté de l'entreprise et une proposition de travail du côté du salarié. Il s'agit de stratégies d'opportunité. » <https://www.seve-emploi.com/la-mediation-active-en-quelques-mots/>

FIGURE 14. CONVERSION DE CAPITAL DANS LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES LOCAL FLASH CHEZ INSERTION & ESPACES



Source : Cheynel, Renault-Tinacci, INJEP, 2025.

Conclusion du chapitre 3

La contribution d'un salarié volontaire incite-t-elle l'association à évoluer, à s'adapter, ou à adopter de nouvelles perspectives et actions, ou bien son effet reste-t-il mineur ou négligeable sur les aspects pratiques de l'association tels que la gouvernance, les ressources humaines ou les modèles socioéconomiques ?

L'enquête révèle que le mécénat de compétences offre aux associations une opportunité d'élargir leur réseau professionnel, bien que les bénéfices en termes de renforcement des liens avec les entreprises et de création de nouveaux partenariats varient selon la durée et le type de mission. Cependant, l'impact sur l'environnement partenarial n'est pas toujours durable, notamment dans les missions de conseil de courte durée. De plus, les efforts pour instaurer une logique de parcours de mécénat avec les entreprises, qui inclut des dons en nature, des compétences et des ressources financières, sont délicats à entreprendre, surtout au niveau local où les relations préexistantes avec les entreprises peuvent compliquer la mise en œuvre de stratégies uniformes. Les dynamiques de renforcement du réseau partenarial varient également entre les sièges nationaux et les antennes locales, parfois en tension, soulignant la complexité des interactions entre les niveaux organisationnels et territoriaux dans la gestion des partenariats.

Le mécénat de compétences (MDC) exerce une influence limitée sur la gouvernance et le modèle socio-économique des organisations non lucratives, contribuant peu à la transformation structurelle des associations participantes. Bien que certains bénéfices soient observés en termes d'apport de perspectives partenariales externes, ces effets restent marginaux et ne se traduisent pas systématiquement par des collectes de fonds significatives. Le MDC facilite toutefois l'hybridation des ressources des associations, en permettant une combinaison plus diversifiée de soutiens financiers, humains, matériels et intellectuels, ce qui peut potentiellement améliorer la durabilité des projets et des organisations associatives. Il permet également d'alléger la charge de travail des membres et d'améliorer les compétences collectives, notamment dans le cas des missions longues. De la même manière, l'effet du mécénat de compétences sur la gouvernance des associations est modeste, avec seulement une faible fraction signalant des changements structurels. S'il peut fournir « une hauteur de vue » salubre à l'association comme cela est maintes fois apparu au cours des entretiens menés, il n'est pas pour autant équivalent à un service d'accompagnement à la vie associative qui propose des outils et un soutien sur ces sujets (gouvernance, modèle socioéconomique, etc.).

Les salariés volontaires impliqués dans le mécénat de compétences sont majoritairement des cadres en fin de carrière issus de grandes entreprises, avec une expérience en gestion d'équipes à l'international. Ces individus, souvent hautement éduqués, jouent des rôles clés dans les associations en apportant des ressources financières, humaines, ou matérielles grâce à leurs réseaux. Toutefois, ces contributions tendent à rester informelles et centrées sur des interactions individuelles plutôt qu'institutionnelles, avec un effet parfois notable – et momentané – sur le capital social et territorial des associations, mais rarement formalisé ou intégré dans une stratégie à long terme des associations à l'exception de l'association *Insertion & Espaces*. Ces ressources sont en effet rarement gérées de manière collective ou envisagées pour être transmises aux autres membres des équipes, qu'ils soient salariés ou bénévoles (à l'exception sans doute d'*Insertion & Espaces*).

Il faut également noter que l'ensemble des effets positifs soulignés ici sont moins importants, voire absents, lorsqu'il s'agit de missions de courte durée.

Chapitre 4. Quelle(s) professionnalisation(s) des associations ?

Le soutien philanthropique aux associations, *via* le mécénat de compétences, est motivé par une représentation selon laquelle l'engagement associatif permettrait de réparer les effets délétères du capitalisme (en matière d'environnement, d'inégalités sociales, etc.), mais que les associations manqueraient de compétences, en interne, pour que leur capacité transformatrice soit suffisante et effective. Le présupposé est donc que la mise à disposition de salariés des entreprises privées, experts et/ou « seniors » dans leurs domaines, doit permettre aux associations de se professionnaliser. Cette représentation s'est rencontrée chez les salariés volontaires engagés en mécénat de compétences qui, au début de leurs missions, voient souvent les associations sous l'angle de leurs manques, particulièrement au regard des différences avec leurs univers professionnels passés : manque de certaines compétences et savoir-faire, processus décisionnels trop imprécis et longs, perte de temps et d'argent, etc. De nombreux salariés volontaires ont cependant fait part de leur étonnement en découvrant des associations « très structurées et organisées », parfois qualifiées par eux de « véritables entreprises ». Ces remarques témoignent du manque de connaissance des salariés volontaires sur le monde associatif (un manque de connaissance parfois partagé par leurs entreprises). Les ressemblances que certains constatent entre les associations qu'ils intègrent et les organisations privées lucratives qu'ils fréquentaient résultent de transformations de long terme du secteur associatif. De même, Simon Cottin-Marx met l'accent sur les processus qui conduisent à la « professionnalisation contemporaine » (Boussard, 2014) des associations employeuses (Cottin-Marx, 2016), au sens d'une maîtrise gestionnaire de l'organisation, *via* des outils, pour mettre au travail les salariés et contrôler leurs activités.

Qu'en est-il de la professionnalisation du secteur associatif dans le cadre du mécénat de compétences ? La sociologue Anne Bory a démontré à propos du bénévolat d'entreprise que la promotion d'un idéal du « partenariat » entre organisations non lucratives et entreprises conduit à l'adoption, par les associations, de normes et de logiques propres aux entreprises, qui peuvent nuire aux missions sociales du secteur non lucratif (Bory, 2008a). En l'occurrence, la mise en œuvre de journées de la solidarité par des associations pour des entreprises – et souvent avec et *via* des organismes intermédiaires spécialisés – contribue à ce que les contreparties attendues par les entreprises (en termes d'image publique et de satisfaction des salariés notamment) soient privilégiées aux actions sociales menées par les associations à destination de leurs bénéficiaires. Tout cela contribue à l'adoption de normes marchandes par les associations (Dart, 2004). Comme nous l'avons démontré dès le premier chapitre de ce rapport, dans le cadre des missions de longue durée (sur lesquelles nous nous concentrons), les entreprises entretiennent des attentes moins contraignantes à l'égard des associations. Les bénéfices recherchés sont essentiellement de l'ordre de la mise à disposition du salarié – et, en ce sens, il importe que ce dernier soit satisfait de sa mission – mais, le contenu de la mission, ses objectifs et ses moyens ne font que rarement l'objet d'un intérêt de la part des responsables RH ou des managers des salariés volontaires en mécénat de compétences. En revanche, parce que les missions de longue durée mettent en contact des associations avec des salariés du secteur privé lucratif sur une longue période, la question de l'influence des normes et des pratiques gestionnaires mérite d'être posée. À la suite des chercheurs en gestion et en sociologie, Hokyu Wang et Walter Powell (Hwang, Powell, 2009), Anne Bory a insisté

sur le fait que ces transformations du secteur non lucratif sont portées par des experts du management, issus du monde de l'entreprise. Dans la mesure où les salariés volontaires sont souvent des cadres ou cadres supérieurs de grandes entreprises, leurs compétences peuvent-elles influencer l'organisation du travail associatif ? Quelles normes et pratiques professionnelles passent, ou ne passent pas, des entreprises vers les associations dans le cadre de ces missions ? Et pour quelles formes de professionnalisation des associations ?

Notre étude montre que ce sont pour leurs compétences en gestion de projets, voire en management, que les salariés « seniors » des entreprises sont la très grande majorité du temps recherchés par les associations, même si certaines missions de longue durée sont aussi l'occasion pour certains de réaliser des ruptures franches avec leur passé professionnel en développant plutôt des compétences extra-professionnelles. Il en résulte des effets pluriels en termes de professionnalisation des associations. D'une part, les circulations des savoir-faire professionnels sont variées et inégales, le mécénat de compétences s'inscrivant surtout dans des processus déjà à l'œuvre dans les associations. D'autre part, le travail réalisé et les compétences déployées par les salariés volontaires en mécénat de compétences doivent être interrogés du point de vue de la concurrence qu'ils font aux formes d'emploi et aux savoir-faire associatifs.

A. Ni bénévole ni salarié, quelle(s) participation(s) des salariés volontaires aux associations ?

Les missions de mécénat de compétences de longue durée recouvrent des réalités très différentes. La gestion de projet, l'animation de bénévoles ou d'ateliers, l'« ingénierie système, informatique »⁵⁹ sont parmi les thématiques les plus fréquemment citées. Selon leurs thèmes, les missions entretiennent donc des liens plus ou moins ténus (dans le cadre de l'animation d'ateliers auprès de publics défavorisés par exemple) – avec les carrières professionnelles antérieures des salariés qui se portent volontaires. Notre étude permet de distinguer les formes de participation des salariés volontaires aux associations selon que le transfert de compétences et de savoir-faire professionnels est attendu, formalisé et central – ou non (1). À ce titre, les salariés volontaires sont plutôt assimilés à des salariés ou à des bénévoles de la structure. La réussite de l'intégration des salariés volontaires à des postes qui sont généralement « hors organigramme », et qui hybrident – à différents degrés – des normes et des pratiques du secteur privé lucratif à celles du bénévolat, tient aux affinités socioprofessionnelles qu'ils entretiennent avec les responsables associatifs (en termes de carrières et/ou de fonctions occupées et/ou de profils sociaux) (2). Le changement de cadre de travail qu'ils opèrent doit être nuancé à ce titre. Nous illustrerons finalement ce continuum de la participation des salariés volontaires à partir de plusieurs cas types rencontrés au cours de l'enquête de terrain (3).

Le continuum gestionnaire de la participation des salariés volontaires

Ni bénévoles ni salariés des associations qu'ils intègrent, les salariés volontaires en mécénat de compétences constituent un statut supplémentaire aux côtés des collaborateurs (permanents ou

⁵⁹ Ces modalités étaient cumulatives – chaque mission pouvant avoir une ou plusieurs thématiques. Les quatre thématiques présentées ont chacune été sélectionnées par plus du tiers des associations répondantes au questionnaire qui ont recouru au mécénat de compétences en format longue durée.

occasionnels) déjà présents : salariés en CDD, en CDI, en contrats aidés, volontaires en service civique, bénévoles, etc. Si dans certaines associations, leurs membres sont très familiers du mécénat de compétences et identifient les salariés volontaires sous ce statut, l'enquête témoigne que l'intégration des salariés volontaires est très majoritairement pensée et réalisée soit comme similaire à celle d'un bénévole, soit comme similaire à celle d'un salarié. À ce titre, le mécénat de compétences est un bon observatoire des tensions relatives au brouillage croissant des frontières entre salariat et bénévolat dans les associations (Hély, 2009). Cette ambivalence inhérente au statut de salarié volontaire en mécénat de compétences est souvent revenue dans les propos des enquêtés, plusieurs les qualifiant de « super bénévoles ». Le président de l'antenne départementale de *Pour l'engagement de tous*, ancien salarié volontaire aujourd'hui à la retraite, multiplie les expressions à ce sujet :

« **C'est presque un salarié**, quelque part. C'est presque un salarié de l'association. Même si l'association ne le paie pas, on peut le considérer presque comme un salarié. Après, c'est peut-être un peu philosophique, mais je le vois un petit peu aussi bénévole, quelque part, parce qu'en fin de compte, il s'est libéré de sa tâche professionnelle. Il est simplement rémunéré pour son temps passé avec l'association. En fin de compte, **c'est comme un retraité**. Un retraité aujourd'hui est payé. Moi, je suis payé aujourd'hui par rapport à ce que j'ai travaillé dans ma carrière, pour être bénévole, mais quelque part, je suis un salarié. Je ne peux pas dire que je suis **un salarié du bénévolat**, ce n'est pas du tout ça, mais en fin de compte, quand tu es retraité, tu es aussi salarié, quelque part. » (Marc, bénévole, président, antenne départementale de *Pour l'engagement de tous*)

Marc synthétise les raisons de considérer les salariés volontaires soit comme des salariés de l'association, soit comme des bénévoles. En l'occurrence, le rythme de travail (régularité et horaires) et les types de missions confiées se confondent avec ceux d'un salarié ou d'un bénévolat de petite envergure (Renault-Tinacci, 2023). Cependant, ni l'intensité de cet engagement ni le fait d'avoir des objectifs ou de mobiliser des compétences spécifiques n'empêchent d'être bénévole d'une association – nous reviendrons dans la suite de ce chapitre sur la professionnalisation du bénévolat.

Dans cette étude nous ne nous intéressons pas uniquement à la perception que les salariés engagés en mécénat de compétences ont de leur mission (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020), mais aussi aux rôles pris par leurs compétences et leurs savoir-faire professionnels en fonction de leurs aspirations personnelles et selon les attentes des responsables associatifs. Notre recherche sur les effets du mécénat de compétences sur les associations permet plutôt de distinguer différents types de participation des salariés volontaires selon qu'ils sont intégrés dans l'association plutôt comme des salariés ou plutôt comme des bénévoles, et selon les compétences mobilisées. Si les formes d'organisation préexistantes des associations (gouvernance, formes de l'emploi et du bénévolat, normes et pratiques à l'œuvre, etc.) sont déterminantes, les différents types de participation sont aussi façonnés par les interactions entre les salariés et les membres des associations. Le type de participation résulte ainsi d'une rencontre entre les attentes des membres de l'association (formalisées ou non dans des fiches de mission), la place occupée par le salarié dans l'association (plutôt comme bénévole ou comme salarié), et les compétences que le salarié transférera (issues de sa carrière professionnelle ou non). *In fine*, les participations des salariés volontaires se caractérisent par des degrés plus ou moins gestionnaires, en ce qu'elles mobilisent plus ou moins fortement les normes et les pratiques du secteur privé lucratif, c'est-à-dire, des méthodes et des outils de travail orientés à des fins de rentabilité et de

performance. Le continuum de la participation des salariés volontaires⁶⁰ insiste à ce titre sur l'absence de coupure nette entre les normes et les pratiques des entreprises et celles spécifiques aux associations (bénévolat, engagement voire défense d'une cause, démocratie, etc.) dans le cadre du mécénat de compétences.

La participation au mécénat de compétences la plus gestionnaire correspond à des missions où les salariés volontaires ont des places similaires à celles d'un salarié et mobilisent des compétences spécifiques à leurs précédents métiers comme managers ou consultants. Elle concerne le plus souvent des cadres de direction, qui se sont confrontés, la soixantaine passée, à des freins dans l'évolution de leur carrière, voire qui ont été « mis au placard ». Cette participation est strictement gestionnaire en ce que les organisations dans lesquelles le salarié volontaire s'insère et les compétences qu'il mobilise relèvent presque exclusivement des modalités de gestion des entreprises privées lucratives. Cette forme de participation des salariés volontaires se déploie dans les associations qui possèdent un nombre important de salariés et où la logique d'isomorphie organisationnelle avec le secteur lucratif est la plus poussée. Elle correspond à ce que nous avons déjà pu identifier comme un rapport intrinsèque des salariés engagés en mécénat à leurs compétences (Renault-Tinacci, 2022).

À l'autre extrémité de ce continuum se trouvent des formes de participation où les salariés volontaires sont considérés comme des bénévoles parmi d'autres bénévoles. À ce titre, leur engagement au sein de l'association n'est pas tant appréhendé par les bénévoles du point de vue de leur carrière professionnelle passée qu'au regard de leur investissement dans le projet associatif (adhésion à la cause, défense de celle-ci, présence aux temps ordinaires et extraordinaires de la vie associative, etc.). Elles correspondent à ce que Mathilde Renault-Tinacci a identifié comme un rapport aux compétences professionnelles passées, qui n'est pas souhaitable : « On rencontre ici des collaborateurs en milieu de carrière ayant besoin de "prendre l'air", ou en fin de carrière et cherchant à préparer leur retraite [...]. Il n'est pas rare que des compétences développées dans des cercles électifs ou familiaux soient alors mobilisées (organisation de cousinades pour des organisations d'événements associatifs par exemple). » (Renault-Tinacci, 2022, p. 107).

Le continuum de la participation gestionnaire des salariés volontaires en mécénat de compétences permet d'étudier l'hybridation à l'œuvre dans chacune des missions. En effet, bien que pour une large partie des salariés volontaires la transférabilité des compétences ne soit pas souhaitable, soit impossible ou seulement envisageable (Renault-Tinacci, 2022), beaucoup mobilisent – à des degrés divers et de façons différentes – des savoir-faire mobilisés dans leurs précédents postes. Il ne s'agit pas là de « compétences métiers » telles que celles spécifiques aux métiers de la banque, de la comptabilité ou de la communication par exemple, mais de compétences relatives au management et à la gestion de projets. Ainsi, tandis que les compétences les plus souvent recherchées dans le cadre des missions flash ou des missions de conseil sont des compétences techniques dans notre enquête quantitative (respectivement 81 % et 78 % des associations répondant aux questionnaires les ont considérées comme nécessaires dans ce cadre), les compétences primordiales dans le cadre des missions de longue durée sont relationnelles et sociales d'une part (81 %), et organisationnelles d'autre part (67 %)⁶¹. Entre chaque

⁶⁰ Nous nous inspirons du concept de « continuum de la participation » d'Olivier Fillieule qui a permis de reconsidérer la place de l'action non conventionnelle au sein des analyses classiques de la participation (Fillieule, 1997).

⁶¹ Pour chaque type de mission (flash, conseil, parrainage et de longue durée), les associations devaient cocher une ou plusieurs des quatre modalités suivantes : compétences techniques, compétences d'organisation, compétences relationnelles et sociales, pas de compétences particulières.

extrême du continuum se trouvent donc des participations en mécénat de compétences, très courantes, où les salariés volontaires combinent certaines des modalités de gestion des entreprises privées lucratives à celles caractéristiques du secteur non lucratif que sont le don et le bénévolat. Ils sont d'ailleurs souvent à des places intermédiaires, entre les bénévoles et les salariés, avec la responsabilité d'un programme, d'un projet, voire d'une équipe. Les responsables associatifs qui les ont recrutés reconnaissent en eux leurs compétences en management, c'est-à-dire leur capacité à obtenir d'autrui que des choses soient faites – notamment en consolidant ou en proposant des (nouveaux) types d'organisation –, et leurs compétences en gestion de projet. Ce ne sont pas tant des outils gestionnaires précis qui sont attendus que des démarches et des techniques reconnues pour la maîtrise et la performance de l'organisation qu'elles assurent, voire pour leur rationalité (en termes de calcul, de prévision et d'optimisation). Si ces savoirs gestionnaires sont rarement identifiés et objectivés comme tels dans les propos des responsables associatifs interrogés, ils sont en revanche sous-jacents : les salariés volontaires sont reconnus pour leur grande adaptabilité, parce que leurs compétences sont transposables d'un secteur à un autre et d'une organisation à une autre, etc. Ainsi, comme l'analyse Valérie Boussard à propos des managers, les missions de mécénat de compétences permettent aux salariés volontaires d'effectuer des mobilités fonctionnelles : passer par exemple de la direction du département d'une entreprise à la direction de l'antenne locale ou régionale d'une association. Ces évolutions de carrières sont très valorisées et valorisantes pour un manager, qui est alors reconnu comme « un professionnel de l'organisation [...] capable, dans n'importe quelle situation et quelle que soit l'activité de travail en face de lui, d'organiser » (Boussard, 2008, p. 31). Cette transposition des savoir-faire organisationnels est très perceptible dans les associations où les salariés volontaires sont à la tête d'une ou de plusieurs antennes et/ou chargés du développement de l'association. Celle-ci relève pour eux de l'évidence. Patrick, qui a fait du management toute sa carrière à plusieurs postes de direction régionaux au sein de son entreprise a pris sans difficulté la tête de l'antenne locale d'*Un Futur dès demain*, bien qu'il n'y ait plus aucun membre actif à son arrivée :

Enquêtrice : D'accord, donc tu as été effectivement vraiment formé, suivi et accompagné ?

Patrick : Oui, je ne m'estime pas avoir été jeté comme ça, dans le bouillon tout seul, pas du tout.

Enquêtrice : Ce qui n'est pas simple, parce que tu es quand même tout seul ici, donc il y avait quand même un enjeu.

Patrick : Après, **dans ma carrière, j'ai eu bien d'autres postes où il a fallu faire pareil**, avec d'autres difficultés, donc avec l'expérience, on y arrive, mais j'imagine quelqu'un qui n'a aucune expérience, il peut se dire : « comment je fais ? » Il peut être extrêmement perdu, ce qui n'était pas mon cas.

(Entretien avec Patrick, salarié volontaire, *Un Futur dès demain*)

Ce discours est très présent au sein de l'association. Son référent direct n'est autre qu'un salarié volontaire qui a eu pour mission, à son arrivée à *Un Futur dès demain*, de monter une antenne régionale. Cette tâche lui a tout de suite plu, car il est « souvent parti d'une page blanche »⁶² au cours de sa carrière professionnelle. Son dernier poste en entreprise était d'ailleurs celui de directeur régional. Finalement, les mobilités fonctionnelles offertes par les missions en mécénat de compétences ne concernent pas

⁶² Yvon, bénévole, responsable régional, *Un Futur dès demain*.

seulement les fonctions de manager, mais aussi celles de consultant, rôle parfois endossé par les salariés volontaires dans le cadre de missions de longue durée.

Nous proposons d'objectiver le continuum de la participation gestionnaire des salariés volontaires aux associations en présentant quelques cas types tirés de notre enquête de terrain, allant de la forme de participation la plus gestionnaire à celle la plus étrangère aux normes et pratiques de l'entreprise privée lucrative.

Type de participation gestionnaire

La participation dite « gestionnaire » des salariés volontaires aux associations se déploie dans des associations où l'isomorphie organisationnelle est la plus poussée (employeuses, très hiérarchisées, avec une forte division du travail, etc.). C'est particulièrement le cas d'associations du secteur sanitaire et médico-social, mais aussi des sièges nationaux ou régionaux d'associations d'autres secteurs. Dans la mesure où la polarisation y est forte entre l'équipe salariée d'un côté et les bénévoles et/ou bénéficiaires de l'autre, les salariés volontaires en mécénat de compétences fréquentent presque uniquement les salariés de la direction avec lesquels ils travaillent. Leurs missions sont cadrées à partir de fiches très précises quant aux compétences métiers qu'ils vont devoir mobiliser et les objectifs qu'ils doivent atteindre. Celles-ci leur permettent d'asseoir leur statut socioprofessionnel de cadre supérieur, généralement en réaction à des situations professionnellement ébranlées.

Geoffrey a 59 ans lorsqu'il intègre l'un des départements de la direction nationale de *Grand Secours* pour trois ans de mécénat de compétences à temps plein. Il quitte la grande entreprise où il occupait un poste de manager à la direction des services informatiques et dépose une candidature spontanée à *Grand Secours*. L'association l'intéresse particulièrement pour sa ressemblance avec les grandes entreprises qu'il a fréquentées tout au long de sa carrière :

« Après, je me suis dit que c'était mieux d'avoir quand même **une association d'une certaine taille pour limiter le choc culturel**, parce que je suis bien conscient que [les boîtes où je suis passé] il y a de la logistique, du support, etc. Il y a des associations qui sont toutes petites, donc je pense que ça peut être un vrai choc culturel. Je me suis dit que je me sentirais mieux dans une association qui a une certaine taille et donc, une certaine structuration, une certaine organisation. » (Geoffrey, salarié volontaire, siège de *Grand Secours*)

Si *Grand Secours*, de par sa taille et son organisation, évite effectivement un « choc culturel » à Geoffrey, elle constitue surtout un substitut homologique (Hamidi, 2002, p. 158) en lui permettant d'exercer le même type de fonction, de se retrouver dans la même position, que celles qu'il aurait s'il n'avait pas été « mis au placard »⁶³ sur la fin de sa carrière. Sa mission s'exerce en effet directement au cœur d'une des directions de l'association, sous la responsabilité de l'un des directeurs. Bien qu'en dehors de l'organigramme, il est perçu comme un salarié – il a d'ailleurs suivi le parcours d'accueil dédié à chaque personne composant la direction – qui, s'il ne possède pas de pouvoir disciplinaire, endosse cependant des responsabilités managériales. En tant que « chargé de mission » il doit participer à « la professionnalisation » de la direction où il est et répondre aux « objectifs de structuration »⁶⁴ qui en découlent. Il soutient ainsi l'action du directeur en préparant et animant les instances de gouvernance du projet, en pilotant un audit en cours par un cabinet de conseil externe et en accompagnant les différents

⁶³ Il s'agit de l'expression employée par Geoffrey.

⁶⁴ Ce sont les termes de la fiche de mission de *Grand Secours*.

départements dans « la mise en œuvre de leurs stratégies opérationnelles ». Selon Geoffrey, les responsables de l'association « ont eu l'intelligence de voir que [s]es compétences étaient transposables ». Pour ce poste il mobilise deux types de compétences : d'une part des compétences techniques, notamment auprès de développeurs parfois trop « juniors », d'autre part des compétences managériales et de gestion de projets. Les liens entretenus avec l'équipe sont très cordiaux tout en se cantonnant au vouvoiement. Geoffrey a conservé l'éthos du cadre supérieur en entreprise. À l'instar du directeur avec lequel il travaille, il s'habille en « costard-cravate » et se laisse peu aller à l'humour et à la décontraction.

Types de participation plus hybrides

Les participations les plus hybrides correspondent à des situations où les salariés réalisent leurs missions dans des associations dont la logique isomorphique avec le secteur privé lucratif est moins poussée, et qui nécessitent d'être au contact de différents autres statuts que des salariés – des bénévoles et des volontaires en services civiques entre autres – voire auprès des bénéficiaires quand il y en a. Tantôt assimilés à des salariés, tantôt à des bénévoles, les salariés volontaires en mécénat de compétences sont souvent responsables d'un programme, d'un projet, voire d'une équipe. Deux principales configurations se rencontrent : lorsqu'ils sont responsables du développement et/ou de l'animation, ou lorsqu'ils sont bénévoles spécialisés.

• Les responsables du développement et/ou de l'animation

Qu'ils soient plutôt considérés comme des bénévoles ou comme des salariés, les salariés volontaires en mécénat de compétences se voient souvent attribuer une combinaison de deux types de missions généralement complémentaires : l'une plutôt assimilable à celui d'un poste salarié consistant dans le développement d'une antenne de l'association (développement de partenariats, communication extérieure, augmentation du nombre de bénéficiaires, etc.), l'autre souvent principalement prise en charge par des bénévoles de l'association, relevant de l'animation (d'un espace d'accueil de bénéficiaires, d'interventions dans des collèges et des lycées, etc.). Les salariés volontaires en mécénat de compétences se voient également confier des responsabilités d'encadrement (de bénévoles, de volontaires en service civique, etc.), ce qui est symptomatique de cette position d'entre-deux et d'un glissement des responsabilités d'un poste de salarié à un poste de bénévole. Plus le salarié volontaire est assimilé à un salarié, plus il est soumis aux règles du travail traditionnel (objectifs, évaluations, comptes rendus, etc.).

Patrick occupe des responsabilités sensiblement identiques à celles de Pauline, mais avec des contraintes plus éloignées de celles du travail salarié. Ancien ingénieur d'une grande entreprise, il a quitté ses fonctions au sein d'une direction régionale à l'âge de 57 ans pour une mission en mécénat de compétences de deux ans à temps plein au sein d'*Un Futur dès demain*. Cette mise à disposition lui permet d'échapper à une situation de souffrance au travail. Il découvre *Un Futur dès demain* grâce à son entreprise qui en est partenaire. Il entre dans l'association comme responsable d'une antenne départementale avec trois missions : développement de l'antenne (« piloter et déployer les activités de l'association », « consolider et développer les partenariats locaux », « animer la communauté de volontaires bénévoles »), animation d'interventions dans les collèges, et tutorat des volontaires en service civique. Ce poste est systématiquement occupé par des bénévoles ou des salariés volontaires en mécénat de compétences au sein d'*Un Futur dès demain*. L'association recourt très massivement au mécénat de compétences et considère que les salariés volontaires « travaillent et mettent en œuvre les compétences qu'ils ont acquises durant leur vie professionnelle [...] ». Même si, quand on les fait intervenir

dans les collèges, on les oblige à développer peut-être de nouvelles compétences pour certains »⁶⁵. Patrick a d'ailleurs pris la tête de l'antenne grâce à l'accompagnement de son prédécesseur et du responsable régional de l'association, tous deux en mécénat de compétences. Il a participé à la formation proposée par l'association à l'ensemble des bénévoles pour les interventions dans les établissements scolaires. Il a également suivi la formation au tutorat du service civique à l'Institut de l'engagement de sa région. Il a en effet recruté trois jeunes volontaires en service civique dans son antenne, qui sont donc ses collègues directs avec lesquels il travaille quotidiennement, dans le cadre des interventions, mais aussi dans le cadre de la refonte des programmes ou de propositions *ad hoc* à des établissements scolaires. Il entretient une relation amicale et de confiance avec eux. La différence générationnelle se traduit dans un rôle d'encadrant peu formalisé où les volontaires en service civique se confondent parfois avec ses « enfants »⁶⁶. Les relations sont également très chaleureuses avec les autres salariés volontaires en mécénat de compétences de la région : ils ont en commun d'être des hommes (pour la majorité), de découvrir le secteur associatif de l'égalité des chances et ses publics, et de partager les mêmes pratiques de classes supérieures (maisons secondaires, activités sportives telles que le golf ou la voile, etc.). Ils tiennent d'ailleurs des discours identiques concernant leurs expériences en mécénat de compétences : « C'est très détendu. Tu vois là c'est une réunion où je n'ai pas à préparer quelque chose, à me demander si j'ai suffisamment argumenté, où je dois présenter un budget, le défendre puis le dépenser, je n'ai rien à préparer »⁶⁷ ; « C'est un peu le monde de l'entreprise qu'on a connu, mais sans enjeu »⁶⁸.

• Le bénévole spécialisé

La position de « bénévole spécialisé » correspond aux salariés volontaires engagés dans des associations qui fonctionnent selon le modèle du « bénévolat de compétences ». Les organisations qu'ils intègrent sont ainsi composées exclusivement de bénévoles chargés de trouver d'autres bénévoles qui pourraient mettre des compétences spécifiques au service d'associations dans le besoin. Ces bénévoles sont pour la majorité des cadres, retraités ou encore en poste. Le salarié volontaire en mécénat de compétences intègre donc une organisation de petite taille et bénévole, mais où il est reconnu au titre de sa carrière et de compétences particulières (communication, informatique, etc.).

C'est le cas de Maud qui entre à l'antenne locale de *Talents à prendre* deux ans avant sa retraite. Elle a découvert l'association dans le cadre de son dernier poste, comme responsable de la communication et de l'engagement d'une grande entreprise à l'échelle régionale. Dans le cadre du montage d'un projet d'économie sociale et solidaire dans la région, elle a participé à une soirée mondaine rassemblant entreprises et associations où elle a rencontré le président de *Talents à prendre*, ancien manager à la direction d'une grande entreprise. Durant plusieurs mois, ils gardent contact dans le cadre de dons en nature de l'entreprise de Maud, jusqu'à ce qu'elle lui fasse part de sa volonté de s'engager en mécénat de compétences. Elle choisit de s'engager dans l'antenne de *Talents à prendre*, car elle a l'assurance qu'elle pourra y rester ensuite bénévolement, qu'elle peut y avoir « un vrai impact sur la société » et qu'elle trouve l'ambiance sympathique. En plus de mettre en relation des « bénévoles de compétences » avec des associations, elle est « chargée de mission développement et stratégie ».

⁶⁵ Clémence, bénévole, directrice des ressources humaines, *Un Futur dès demain*.

⁶⁶ Lors d'une pause déjeuner, Patrick invite les trois volontaires services civiques à venir découvrir un lieu qu'il apprécie en disant « allez les enfants ! ». Patrick comme les volontaires ont conscience qu'ils se confondent avec ses enfants en raison de leur âge.

⁶⁷ Propos tenus par Patrick lors d'une journée avec l'antenne régionale d'*Un Futur dès demain*.

⁶⁸ Propos d'un salarié volontaire en mécénat de compétences de l'antenne régionale d'*Un Futur dès demain*.

Elle occupe à ce titre une place particulière, comme adjointe auprès du président, aux côtés d'une autre bénévole. Elle participe ainsi au trio de tête qui coordonne l'association, et ils prennent ensemble des décisions. Elle maîtrise bien le projet associatif – qu'elle défend et discute au même titre que les autres membres de l'association –, elle est très autonome dans ses activités et très investie – travaillant parfois tard le soir ou les week-ends. Les liens amicaux tissés dans l'équipe donnent une coloration détendue et joviale aux réunions, qui sont l'occasion de prendre des nouvelles des familles et des vacances des uns et des autres. Maud, le président et plusieurs autres bénévoles également (anciens) cadres de grandes entreprises ont des pratiques et des normes communes, comme en témoigne leur vocabulaire : « staffer », « prospection », « sourcing », « coaching », etc.

Type de participation la moins gestionnaire

Les participations les moins gestionnaires correspondent à des missions de mécénat de compétences qui se déroulent dans des univers plus exclusivement bénévoles, où le salarié volontaire est donc un bénévole parmi d'autres. Les normes et les pratiques qui rythment le quotidien de ces associations sont celles du don et de la réciprocité. Il s'agit d'un des rares cadres où les salariés bénévoles participent aux réunions extraordinaires (telles que les assemblées générales) et prennent part à la discussion et à l'orientation du projet associatif. Pour les salariés volontaires, ces missions doivent leur permettre d'opérer une rupture avec leur vie professionnelle passée, voire d'expérimenter de nouvelles activités en faisant appel à des compétences qu'ils ont développées dans le cadre de leur vie personnelle.

Anne-Marie a 60 ans lorsqu'elle quitte son poste de cadre supérieur comme tarificatrice médicale dans les assurances au siège d'une grande entreprise pour deux années de mécénat de compétences à temps plein. Elle souhaite quitter un travail dont les méthodes ne lui conviennent plus (primauté donnée à la quantité plutôt qu'à la qualité). Elle « accroche » bien avec le président de l'antenne locale B de *Pour l'engagement de tous* ainsi qu'avec l'association dont elle apprécie le « côté artisanal ». Elle souhaite en effet « fuir la rigidité et la structure ». Sa mission consiste à coordonner les différentes actions menées localement et à y participer en s'investissant auprès des publics accueillis. Elle est présente dans les locaux prêtés à l'association lors des deux journées de permanence hebdomadaires – aux côtés des quatre, cinq autres bénévoles – et en télétravail chez elle le reste de la semaine. Toute l'équipe connaît son statut de salariée volontaire. Elle est perçue comme une « bénévole très engagée »⁶⁹, tant quantitativement que qualitativement. Dans le cadre de ses fonctions, elle est en effet la seule à consacrer un temps plein à l'association et confère une « stabilité » très appréciée par les membres de l'association : en rédigeant des comptes rendus, en informant chaque semaine tous les bénévoles des activités en cours et à venir, en coordonnant les activités, etc. Un sens de l'organisation qu'elle attribue à « sa personnalité ». Elle est également très engagée sur le fond, notamment concernant le projet d'accueil des migrants pour lequel elle propose des idées, défend son point de vue et qu'elle aide à le mettre en place. À cet égard, son engagement excède le cadre de ses « horaires de travail ». Elle a noué des liens amicaux avec les autres bénévoles, avec lesquels elle échange aussi facilement sur l'association que sur leur vie personnelle.

Les missions prises en charge par les salariés volontaires en mécénat de compétences sont diverses et correspondent à autant de façon de mobiliser – ou non – son expérience professionnelle passée : restructuration d'une direction ; développement d'une association ou de l'un de ses programmes ;

⁶⁹ Les termes d'une bénévole de l'antenne B de *Pour l'engagement de tous*.

animation de bénévoles et/ou de bénéficiaires ; bénévolat spécialisé ; participation bénévole aux permanences d'accueil des bénéficiaires, etc.

Les affinités socioprofessionnelles comme conditions d'intégration des salariés volontaires

Les salariés volontaires en mécénat de compétences sont majoritairement des cadres en fin de carrière dans de grandes entreprises, qui ont expérimenté des responsabilités de management d'équipes (des plus petites aux plus grandes, réparties sur plusieurs continents, par exemple). À l'échelle de notre étude qualitative, sur les 13 salariés en missions de longue durée que nous avons suivis, 12 avaient le statut de cadre, 11 étaient en fin de carrière et tous sortaient de grandes entreprises. À cette homogénéité de statuts professionnels s'ajoute une homogénéité sociale puisque ces femmes (5) et ces hommes (8) sont toutes et tous non racisés, et appartiennent majoritairement aux classes supérieures (parfois suite à une ascension sociale).

Selon les configurations dans lesquelles les salariés volontaires participent aux associations (en termes de places occupées et de compétences mobilisées), les sociabilités développées sont plus ou moins éloignées des ambiances des grandes entreprises qu'ils ont fréquentées. Si le vouvoiement, le costume-cravate et les rapports très hiérarchisés sont rares, c'est aussi le cas des relations très horizontales et de l'interpénétration des sphères du travail et du bénévolat associatif avec la sphère privée. Les salariés volontaires sont généralement heureux d'expérimenter une forme de décontraction dans leur rapport aux autres et à leur travail, notamment en raison de l'absence de ce qu'ils qualifient de « pression ». Selon l'association qu'ils intègrent, les codes sociaux sont également plus ou moins nouveaux ; en raison des différences générationnelles par exemple (certaines associations sont composées de membres d'une vingtaine ou d'une trentaine d'années), ou de la plus grande proximité entre les différentes instances ou échelons de l'association (entre le directeur général et les équipes, par exemple).

Le degré de nouveauté auquel les salariés volontaires se confrontent en intégrant des associations doit cependant être nuancé. La plupart des associations qui les mobilisent se caractérisent par une logique isomorphique avec le secteur privé lucratif. En ce sens, le « choc culturel » craint par les responsables associatifs est souvent limité. En l'occurrence, les salariés volontaires retrouvent parfois des modes d'organisation qui leur sont familiers, entre autres parce qu'ils sont élaborés par des personnes aux trajectoires similaires aux leurs (consultants ou entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire). La moitié des missions de longue durée étudiées (enquête qualitative) ont ainsi été l'occasion pour les salariés volontaires de côtoyer d'autres cadres issus de grandes entreprises, qu'ils soient aussi en mécénat de compétences ou, plus souvent, bénévoles ou salariés. La poursuite de la fréquentation de cet entre-soi de cadres supérieurs au sein d'associations adeptes du mécénat de compétences est centrale dans l'expérience d'Olivier, salarié volontaire à *Pour l'engagement de tous* :

Olivier : [À *Pour l'engagement de tous*], j'ai retrouvé tout un ensemble de personnes que j'avais connues dans mes expériences précédentes, c'est marrant. Des gens que j'avais connus chez L'Oréal, des gens que j'avais connus chez Pechiney, des gens que j'avais connus chez Alcatel, d'autres que j'avais rencontrés aussi chez Oracle et même des gens que j'avais connus chez des fournisseurs. J'en ai rencontré.

Enquêtrice : En tant que bénévoles [...] ou au national ?

Olivier : En tant que membres du comité de direction [...] bénévoles, de tout. Ils étaient tous dans un rôle de direction, voire de direction générale.

Enquêtrice : Auparavant ?

Olivier : Oui. J'ai rencontré plusieurs de mes chefs, mes anciens chefs. C'est marrant, parce que ce n'était pas dans la même boîte. C'est intéressant parce que contrairement à d'autres entités avec lesquelles j'avais été amené à travailler par le passé, d'autres assos que je connaissais à titre personnel. *[Pour l'engagement de tous]* attire, par son modèle, surtout des cadres. C'est super parce qu'on a des gens avec énormément d'expérience. Il y a des directeurs d'usine, il y a des gens qui étaient directeurs d'une division de multinationale, donc des postes très lourds. Il y a des gens qui interviennent auprès de la Commission européenne dans le cadre de certifications, des gens qui ont eu des postes très élevés chez Pôle emploi. Ce sont des retraités, **mais quand ils étaient actifs, c'était du lourd.**

(Entretien avec Olivier, salarié volontaire en mécénat de compétences, antenne locale Z, *Pour l'engagement de tous*)

Cette expérience s'explique d'autant plus que *Pour l'engagement de tous* fonctionne, comme d'autres associations enquêtées, selon le modèle du « bénévolat de compétences ». Du fait de la sélection des profils des bénévoles, l'association constitue ce que Soukey Ndoye a analysé à propos d'une association spécialisée dans le bénévolat de compétences comme un « refuge d'une catégorie de cadres enclins à la reconquête d'un rôle et d'un statut social perdu » (Ndoye, 2014, p. 92). Le mécénat de compétences participe à la reproduction d'un groupe social socio-économiquement homogène, y compris au sein d'organisations exclusivement employeuses, où il constitue pour d'anciens salariés l'opportunité de préserver leur statut en maintenant des relations avec des interlocuteurs perçus comme socialement valorisants :

« Là, on l'a vu parce qu'on était tous autour de la table et [le salarié volontaire] ne savait pas que [le directeur du pôle] allait lui proposer ça, mais il a tout de suite compris le concept, donc il y est allé, il a expliqué simplement et clairement qui il était, quel était son parcours. Moi, du coup, j'ai regardé dans la salle les gens et j'ai vu les regards s'exprimer. C'est chouette aussi pour lui, parce que **c'est une forme de reconnaissance**. Ça veut dire qu'il est reconnu aussi par rapport à ça, même s'il n'y a pas le titre de directeur du Comex ou je ne sais quoi et je pense que ça, c'est important parce que ça donne une légitimité. » (Marjorie, salariée, siège de *Grand secours*)

Au siège de *Grand secours*, le salarié volontaire continue donc de fréquenter des cadres supérieurs, qui mesurent leur légitimité professionnelle à l'étendue de leur réseau d'interconnaissance et de leurs expériences passées à des postes à responsabilités. La salariée qui en témoigne, Marjorie, mentionne une logique de reconnaissance de ces statuts.

Les salariés volontaires en mécénat de compétences ne sont cependant pas toujours recrutés dans des associations gérées par des salariés au statut de cadre ou par d'anciens cadres du secteur privé lucratif. Dans quelques rares cas d'ailleurs, ils sont amenés à découvrir des parcours professionnels et des organisations très différentes. Une logique de reconnaissance sociale, via les parcours professionnels des salariés, opère cependant. Nos observations permettent en effet de poser l'hypothèse d'une stratification de l'espace du mécénat de compétences similaire à celle de l'espace gestionnaire étudiée par Valérie Boussard. La sociologue démontre en effet qu'une hiérarchie opère au sein de l'espace constitué des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, des consultants et des managers : il y a « des grands cabinets en haut qui fonctionnent avec les grandes entreprises et les grandes écoles. Et ensuite [...] des cabinets moyens qui fonctionnent avec des entreprises de taille moyenne » (Boussard,

2008). De la même façon, dans le cadre du mécénat de compétences, les salariés aux carrières les plus dominantes (d'envergure nationale ou internationale dans de grandes entreprises) s'engagent et sont recrutés dans de grandes associations très réputées et/ou spécialisées dans le bénévolat de compétences ; tandis que les salariés aux carrières moins dominantes (non-cadres ou cadres non diplômés par exemple) intègrent plutôt les antennes locales des grandes associations (que les sièges) et/ou des associations composées de profils socioprofessionnels éloignés de ceux de leurs précédents univers professionnels. Dans ces derniers cas, en effet, les salariés en mécénat de compétences ont des trajectoires socioprofessionnelles moins élitistes. L'un d'entre eux n'est par exemple pas cadre. Quant aux autres, s'ils sont arrivés à des postes de cadre, c'est en ayant débuté à des échelons très bas : l'un avait par exemple un BTS d'action commerciale en poche lorsqu'il a débuté comme salarié dans l'entreprise où il a fait sa carrière. C'est ainsi que Lionel, ancien responsable des ressources humaines au siège parisien d'une grande entreprise (qui y a débuté comme employé de ventes), est très apprécié par son référent, Pierre, adjoint de la direction d'une antenne régionale d'*Isol'âges* :

Enquêtrice : L'intégration s'est faite favorablement ? Dans quelles conditions ? Avec le reste des équipes ?

Pierre : Oui, je trouve que [Lionel] s'est parfaitement intégré. C'est quelqu'un d'expérience, c'est **quelqu'un qui a eu des responsabilités**, c'est un bosseur, c'est top. C'est pour ça que des fois, à la limite, **je me sens presque collègue avec lui parce qu'on a la même façon de concevoir les choses, de réfléchir**. On est du même âge, quasiment. Ça aurait pu être au contraire des fois un peu... Pas du tout, je me suis senti très vite à l'aise avec [Lionel].

(Entretien avec Pierre, salarié, adjoint à la direction, antenne régionale M d'*Isol'âges*)

Pierre se reconnaît en Lionel. Leurs univers professionnels sont pourtant très différents : Pierre a un diplôme d'État d'animateur et a évolué dans des associations spécialisées dans l'insertion. Son parcours a été ensuite fortement marqué par une appétence pour le monde associatif (par héritage, mais également à la suite d'expériences de bénévolat et de salariat associatif), ce qui n'est pas le cas de Lionel qui découvre le monde associatif à son entrée à *Isol'âges*.

Leurs affinités professionnelles sont de deux ordres. Du point de vue des fonctions tout d'abord, car Pierre exerce comme Lionel des « responsabilités ». Il se reconnaît ainsi dans les réflexes organisationnels et de management que Lionel déploie. D'un point de vue social ensuite, plusieurs facteurs jouent. Pierre et Lionel sont tous deux fils de commerçants et d'ouvriers. Ils ont tous les deux gravi les échelons au fur et à mesure de leurs expériences professionnelles : Lionel a commencé sa carrière comme agent d'accueil et l'a finie - concours après concours - comme responsable d'équipe RH sur une équivalence bac +5. Pierre était responsable d'un garage à l'étranger. Il a ensuite passé son DEJEPS (équivalent bac +3) avant de monter les échelons dans une grande association française d'insertion puis à *Isol'âges* en devenant adjoint de direction. L'effet générationnel joue enfin. Lionel et Pierre ont respectivement 62 et 61 ans. Appartenances sociales, genre et génération sont effectivement souvent des déterminants communs entre les salariés et leurs référents, qui redoublent une reconnaissance dans les types de fonctions occupées.

B. Circulations variées et inégales des savoir-faire professionnels

Dans la grande majorité des cas, l'intégration des salariés volontaires en mécénat de compétences dans le cadre de missions de longue durée se fait sur la base de leurs expériences professionnelles passées à des fonctions de management ou de gestion de projet. Leurs compétences d'organisation sont particulièrement reconnues et demandées (c'est le cas pour les deux tiers des associations répondant au questionnaire qui ont mobilisé des missions de longue durée). Nous les retrouvons ainsi souvent à des fonctions de direction d'un projet ou d'un programme – parfois avec des fonctions de management – ou de consultant. Qu'en est-il, dans le cadre de leur intégration, des spécificités organisationnelles propres au secteur associatif que sont le bénévolat, le don, les modalités de gouvernances différentes, etc. ?

La promotion du mécénat de compétences comme ressource pour professionnaliser les associations laisse en effet dans l'ombre l'éventualité d'un nécessaire travail d'adaptation ou d'hybridation entre les normes et les pratiques du secteur privé lucratif et celles en vigueur au sein des associations que les salariés intègrent. Cet impensé est d'autant plus puissant que l'extériorité des salariés volontaires aux associations est perçue comme un atout, valorisée par l'idéologie gestionnaire propre au secteur privé lucratif⁷⁰. Elle favoriserait en effet leur neutralité, c'est-à-dire leur capacité à déployer une démarche rationnelle et à prendre des décisions en toute impartialité. Dans plusieurs associations, les salariés partagent ce qu'ils qualifient, ou ce que certains responsables associatifs qualifient, de « hauteur de vue », de « recul » ou de « réflexivité ». Olivier, ancien directeur de projet à la direction des services informatiques du siège d'un groupe international, explicite la tension inhérente à cette posture de conseil des associations :

« Les retards, pourquoi ? Parce que c'est un système qui s'appuie énormément sur le consensus pour prendre des décisions. Il n'y a pas un gars qui va... Il y en a certainement, mais il ne tape pas souvent sur la table pour dire : "On va faire comme ceci, on va faire comme cela." On a beaucoup recours à la collégialité. On le voit bien, entre un système dictatorial et un système démocratique, le système démocratique est le plus équilibré, mais ce n'est pas forcément le plus efficace au bout du bout, quand on se positionne dans une action. Là, c'est un peu pareil, c'est que **la recherche du consensus occasionne des pertes de temps**, cela occasionne le fait de différer la prise de décision, donc on retarde les choses, on traîne. Dans un rôle où l'on est amené à conseiller les gens, quand on positionne les gens par rapport à la nature des choix à faire, finalement, **on peut les amener plus rapidement à décider parce qu'au lieu de tourner en rond, au lieu de tourner autour du pot, on essaie de leur présenter des alternatives**. » (Olivier, salarié volontaire, chef de mission digitale, antenne locale Z de Talents à prendre)

Le rôle de conseiller d'Olivier remet donc en question les processus décisionnels par consensus à Talents à prendre. L'apprentissage démocratique n'est pas perçu comme tel par Olivier qui perçoit surtout son aide à la décision comme un gain de professionnalisme.

Dans cette partie nous étudions l'hypothèse d'une possible professionnalisation gestionnaire des associations (Boussard 2014), c'est-à-dire d'une professionnalisation dont l'objectif serait d'accroître la maîtrise de l'organisation associative, à partir de méthodes considérées comme rationnelles (parce qu'elles recourent au calcul, à la prévision et à l'optimisation), et dans l'objectif d'assurer sa rentabilité. Nous verrons

⁷⁰ « La gestion se présente ainsi toujours comme une conduite des organisations, neutre, juste et vertueuse » (Boussard, 2008).

que la rationalisation des fonctions associatives est systématique dès qu'il y a recours au MDC, mais que le mécénat de compétences ne concourt à une professionnalisation gestionnaire que lorsque celle-ci est déjà en cours dans l'association (1). Ensuite, nous montrons qu'il n'y a pas d'importation systématique ni massive des normes et des pratiques du secteur privé lucratif (2). Les associations ne tirent cependant pas toujours les plus grands profits des savoir-faire professionnels des salariés volontaires, car ces derniers ne leur sont pas subordonnés (3). *In fine*, nous verrons dans quelle mesure le mécénat de compétences participe à la professionnalisation du bénévolat et du militantisme (4).

Une professionnalisation gestionnaire circonscrite à certaines associations

Dans le cadre du recours au mécénat de compétences, la professionnalisation gestionnaire ne concerne pas toutes les associations. L'un des processus propres à cette professionnalisation est systématique avec l'arrivée des salariés mis à disposition : il s'agit de la rationalisation des fonctions associatives, où à chaque poste correspondent une fonction et des compétences spécifiques, surtout dans les associations strictement bénévoles ou à dominante bénévole. Cependant, le deuxième processus, qui consiste à rechercher la performance par l'encadrement et la maîtrise de l'organisation du travail (allant de la définition d'objectifs à l'évaluation des résultats en passant par la prospective), concerne uniquement les associations qui sont déjà familières de ces modes de gestion (qu'ils soient effectivement mis en œuvre ou seulement valorisés par des responsables de ces structures).

Que les associations fonctionnent ou non selon une logique d'isomorphie organisationnelle avec le secteur privé lucratif, le recours au mécénat de compétences participe d'un processus de rationalisation des fonctions. En effet, soit l'arrivée d'un salarié volontaire s'inscrit dans une division du travail déjà en cours et la renforce, soit elle la suscite. Le premier cas correspond à des salariés volontaires qui intègrent une association au titre de leurs compétences particulières, parmi une équipe salariée déjà organisée (ou partiellement organisée) selon les responsabilités propres des uns et des autres. Typiquement, il s'agit de salariés volontaires en missions de longue durée avec des responsabilités de développement ou qui font bénéficier de leur expertise dans un domaine de compétences précis (communication, juridique, conseil en organisation, etc.), dans le cadre d'une mission de longue durée ou d'une mission de conseil. Cette division du travail opère également lorsque les salariés intègrent des associations moins formalisées et plus bénévoles. C'est ce que l'on observe à l'antenne B de *Pour l'engagement de tous*. L'association vit grâce à une petite dizaine de bénévoles, parmi lesquels trois sont particulièrement assidus (par leur présence aux permanences hebdomadaires et aux activités réalisées), en plus du président et d'Anne-Marie, la salariée volontaire en mécénat de compétences. Depuis son arrivée, celle-ci prend en charge la tenue d'un agenda et de comptes rendus ainsi que la communication sur ces derniers avec les bénévoles. Une division des tâches a ainsi été opérée : le président recentre son activité sur les relations locales (avec d'autres associations notamment) et l'entretien de partenariats, tandis qu'Anne-Marie « assure l'administratif »⁷¹. Les tâches que les salariés volontaires effectuent dans les associations contribuent à une spécialisation des postes, dans la mesure où ils sont responsables d'activités auparavant prises en charge par d'autres membres de l'association, sans posséder d'expertise

⁷¹ Ce sont ses termes.

dédiée et sans s'y consacrer exclusivement ; et qu'ils développent et complexifient ces activités (programmation, reporting, suivi).

La complexification des activités s'illustre particulièrement dans les besoins des associations en compétences de gestion de projets. Au siège de *Pour l'engagement de tous*, Matthieu a ainsi été nommé chef d'un projet qui se déploie à l'échelle de l'ensemble du territoire et a pour objectif de « faire monter en compétences »⁷² les antennes locales. À cet effet, Matthieu, ancien manager à la direction d'une grande entreprise et ingénieur de formation, utilise ses compétences en organisation et animation de réunions, rédaction de comptes rendus, reporting et suivi des équipes locales. Ce projet est financé grâce à la subvention d'une grande entreprise partenaire de l'association. L'équipe avec laquelle il travaille est très satisfaite de sa mission.

Dans certaines associations, la mobilisation de salariés volontaires en mécénat de compétences appuie des processus de professionnalisation gestionnaire déjà en cours ou valorisés. Chez *Bébé secours*, le salarié volontaire en mission-conseil, consultant en informatique dans une entreprise de service numérique (ESN), formalise des « process » internes (qu'il livre sous format de PowerPoint), développe des outils en ligne afin d'automatiser certaines procédures et travaille à la mise en place future d'un CRM⁷³ (c'est-à-dire un outil de gestion de la relation client). C'est Mélodie, une trentenaire diplômée d'une école de commerce qui travaille depuis cinq ans dans le secteur des ONG qui encadre son travail à *Bébé secours*. L'association dépend à 50 % des partenariats avec les entreprises privées et l'une de ses fondatrices est responsable de développement pour une plateforme d'investissements à impact. Le fonctionnement de l'association ne tend pas exclusivement à la recherche de performance, mais de tels procédés sont légitimés par certains de ses responsables.

Dans certaines associations en revanche, la professionnalisation gestionnaire est bien plus avancée. Elle s'incarne dans la mise en œuvre de procédures de mesure de leur « impact social ». Ces associations se soumettent ainsi « aux mêmes critères d'évaluation que ceux des entreprises du secteur privé lucratif [...] et entrent dans une logique de comparaison, voire de mise en concurrence », de telle façon que leurs moyens « sont soumis à des exigences de rationalité et d'efficacité » (Studer, 2021, p. 255). Ce n'est jamais l'évaluation de l'impact social en tant que tel ni les critères de mesure de celui-ci qui sont en jeu dans les missions que nous avons pu étudier, mais l'amélioration de l'efficacité de l'organisation associative dans une perspective de rentabilité.

Nous analysons plus en détail la mission de longue durée de Yann, ancien cadre supérieur à la direction des services informatiques d'une grande entreprise, qui s'est déroulée au siège d'*Un Futur dès demain*. Cette association se caractérise par sa très forte proximité avec le secteur privé lucratif, en termes de budget d'une part (les dons et les partenariats constituent sa part la plus importante), en termes de pratiques et de normes d'autre part. Esther, directrice du développement de l'association, expose clairement l'approche gestionnaire de l'association :

Esther : [Dans telle association] le niveau des gens était quand même beaucoup plus bas que le niveau du collaborateur moyen permanent avec lequel j'échange et ça, ça rend mon quotidien au travail 10 000 fois plus intéressant et agréable. [...]

⁷² Extrait du rapport d'activité de l'association.

⁷³ Acronyme de *Customer Relationship Management*.

C'est juste que les gens n'ont pas les mêmes automatismes. Du coup, je retrouve beaucoup plus le professionnalisme d'entreprise par rapport à « l'amateurisme » qu'il peut y avoir dans certaines associations. [...] C'est faire une réunion parce que derrière, elle est efficace. On n'est pas là pour se raconter nos vies et faire des réunions de deux heures. Derrière, c'est accompagner plus de 100 000 jeunes chaque année.

Enquêtrice : Donc un aspect de structuration ?

Esther : Oui, de structuration. Tout est quand même fait et organisé pour que, quand il y a un euro qui est utilisé, qu'il serve, qu'il ait le meilleur impact possible. Cette recherche d'efficacité et de retour sur investissement social, ici, je la sens bien.

Enquêtrice : Oui et ça passe par des procédures de contrôle ?

Esther : Par des gens qui sont *drivés* par une envie d'efficacité et de rentabilité sociale et économique.

(Entretien avec Esther, salariée, directrice du développement, siège d'*Un Futur dès demain*)

Le présupposé d'une nécessaire professionnalisation du monde associatif est très ancré chez Esther. Avant d'intégrer *Un Futur dès demain*, cette trentenaire diplômée d'une école de commerce a travaillé dans un grand groupe de conseil. Elle l'a quitté pour une courte expérience décevante dans une association, où « le niveau des gens était quand même beaucoup plus bas ». Au contraire, elle trouve à *Un Futur dès demain*, des compétences ultra solides » qu'elle associe à un « professionnalisme ». Derrière les compétences vantées, ce sont en fait des normes et des pratiques (des « automatismes ») de recherche d'optimisation économique qu'Esther valorise : « quand il y a un euro qui est utilisé, qu'il serve », « retour sur investissement social », « rentabilité sociale et économique ». La mission de chargé de projets « informatique et digital » de Yann répond tout à fait à ces exigences. À son arrivée, et en concertation avec son manager, il décide que l'association doit changer de sous-traitant pour la maintenance du logiciel de comptabilité et de gestion utilisé. Il a en effet été choqué de réaliser que le contrat qui les liait à ce sous-traitant ne comportait aucune obligation de résultat. Il assure ainsi la transition avec un nouvel opérateur auprès de qui des objectifs à échéances seront fixés. Le comité de pilotage qu'il anime à cet effet grâce à une méthode de gestion de projet apporte satisfaction. Comme le dit la directrice générale : « On a fini de jouer dans la cour des petits, c'est fini tout ça ! »

Que ce soit du fait de leurs compétences organisationnelles (gestion de projet ou, plus modestement parfois, gestion de l'administration), ou en raison des compétences métiers mobilisées (en communication, juridique, comptabilité, etc.), la participation des salariés volontaires en mécénat de compétences contribue à rationaliser l'activité associative, en spécialisant, voire complexifiant, certaines tâches. La participation gestionnaire des salariés volontaires en mécénat de compétences, c'est-à-dire animée par un objectif de rentabilité des activités sociales associatives, ne se retrouve que dans les associations où ce processus est déjà engagé ou très avancé. Dans tous les cas, les salariés volontaires en mécénat de compétences n'imposent jamais aux associations, de manière unilatérale, des outils de gestion ou des formes de management.

Pas d'importation systématique ni massive des normes et des pratiques du secteur lucratif

Les normes et les pratiques gestionnaires d'optimisation de la performance ne sont pas systématiquement ni massivement importées au sein des associations *via* le mécénat de compétences.

Les salariés volontaires en missions longues au sein des associations ne sont souvent pas en position de renverser radicalement le fonctionnement de celles-ci. Leur intérêt premier est au contraire de s'adapter à une organisation qui leur est inconnue. À ce titre, les intégrations réussies dans des collectifs associatifs se traduisent par l'adaptation de leurs pratiques et de leurs normes. Il peut arriver qu'il y ait friction entre leurs représentations et celles des associations, auquel cas ces dernières imposent leurs limites.

Via leurs expériences de mécénat de compétences, les salariés réinterrogent parfois les normes de travail qui ont été les leurs tout au long de leur carrière, en termes de hiérarchie et d'évaluation de la performance au travail. C'est le cas de Lionel, ancien responsable des ressources humaines au siège parisien d'une grande entreprise, engagé au sein de l'antenne régionale M d'*Isol'âges*. Dans le cadre de ses échanges avec les salariés de l'antenne, son expérience de l'entreprise vient éclairer les normes de travail de l'association pour mieux les défendre. Il valorise entre autres le fait que les entretiens annuels d'évaluation ont une base qualitative et non exclusivement quantitative, c'est-à-dire mesurée seulement à partir de données chiffrées. Les salariés volontaires de l'antenne régionale d'*Un Futur dès demain* s'inspirent également des pratiques associatives pour imaginer d'autres manières de travailler. Sur le ton de l'humour, l'un d'entre eux propose aux autres responsables d'antennes de « monter une boîte » ensemble :

« On monterait ça sous forme de SCOP. Ça permettrait de repenser le modèle de l'entreprise, il n'y aurait pas de problème de hiérarchie dominante et excessive. On pourrait tous compter les uns sur les autres, sans que ce soit excessif, et le tout sans façade. » (Observation d'une journée de rassemblement des responsables à l'antenne régionale d'*Un Futur dès demain*, extrait du carnet de terrain.)

Il précise tout de suite que si la proposition n'a pas vocation à être appliquée – ils fêtent le départ de deux d'entre eux à la retraite ce jour-là – elle demeure sérieuse en théorie. *Un Futur dès demain* lui a permis de réaliser la viabilité d'un autre modèle organisationnel que celui de l'entreprise classique, ici à travers l'expérience d'une hiérarchie moins forte et moins prescriptrice ; un modèle qu'il associe à la forme juridique des sociétés coopératives de production (SCOP) où les salariés sont en même temps les associés majoritaires.

La compréhension, par les salariés volontaires, des spécificités de la nouvelle organisation qu'ils ont intégrée n'entraîne pas toujours leur adhésion, comme dans les cas précédents, mais entraîne en revanche systématiquement l'adaptation de leurs pratiques. C'est particulièrement frappant dans le cas de deux salariés qui regrettent que les associations dans lesquelles ils sont engagés ne soient pas davantage structurées sur le modèle des entreprises au sein desquelles ils ont fait carrière et qu'ils prennent en exemple. Cependant, malgré cette dissonance, tous deux posent des limites au transfert de pratiques managériales au regard de la compréhension qu'ils ont acquise du fonctionnement de leur association respective. C'est ainsi que Matthieu, salarié volontaire au siège de *Pour l'engagement de tous*, qualifie de « fumeuses » les recommandations qu'un consultant a faites dans le cadre du déploiement national du projet de l'association dont il a la charge. Ce consultant préconisait en l'occurrence une méthode d'analyse inspirée du marketing afin d'analyser les points forts et les faiblesses du projet avant son lancement. Aux yeux de Matthieu, cette méthode a paru à la fois inadaptée – au regard des capacités des antennes locales de *Pour l'engagement de tous*, qui ne fonctionnent pas selon une méthodologie de projets et sont quasi exclusivement bénévoles – et non nécessaire – puisque des besoins remontent déjà « tout seuls » du terrain.

Il arrive cependant que les salariés n'adaptent pas leurs comportements ni leurs méthodes de travail, et que celles-ci ne conviennent pas aux associations. Dans ces cas-là, les responsables associatifs, soit ne prennent pas en considération leur avis, soit s'opposent à leurs pratiques. À l'antenne locale de *Grand secours*, Emmanuel n'obtient pas gain de cause au sujet de la communication et des reportings auprès du président. Ce dernier refuse en effet de créer des affiches de présentation de l'association pour développer la communication externe et ne donne pas suite aux propositions de coups de main du salarié volontaire pour étoffer et systématiser des reportings à destination du national. Le président ne souhaite pas tenir compte des recommandations individuelles d'Emmanuel sur les besoins de l'association, et s'en tient à sa fiche de mission qui stipule trois tâches principales : « animation de formations grand public aux gestes qui sauvent », « gestion administrative des sessions de formation » et « appui au directeur local de l'urgence et des secours ». À l'institut de formation médicale de *Grand secours*, le point de vue de Jeanne, salariée volontaire, diverge de celui de la directrice, avec laquelle elle travaille directement, concernant une situation de conflit au travail. Tandis que Nadège, la directrice, rencontrait des difficultés avec son assistante avant l'arrivée de Jeanne, cette dernière impose des pratiques managériales qui n'améliorent pas les relations :

Nadège : Pour moi, ça a été une personne qui m'a apporté du neuf et qui m'a montré qu'ailleurs, ça pouvait se passer autrement. Du coup, elle m'insuffle des idées. **Après, à certains moments, il faut que je l'arrête parce qu'elle a vraiment une vision très privée.**

Enquêtrice : C'est-à-dire ?

Nadège : À [*Grand secours*], on fonctionne un peu fonction publique. C'est vrai que dans le privé, ils ont une autre façon de gérer les ressources humaines. [...] Je viens de la fonction publique, donc je la connais, je ne la critique pas et je suis toujours en détachement de chez eux, mais c'est vrai qu'il y a **plus de difficultés à mettre en place des procédures de sanction chez nous et dans la fonction publique que dans le privé**. À certains moments, il y a besoin sur certaines personnes, d'avoir des boosters dans ce sens-là.

Enquêtrice : Du coup, c'était trop, ce qu'elle voulait mettre en place ? Elle avait des réflexes ?

Nadège : Du privé. [...]

Enquêtrice : Ça a pu poser problème à des moments donnés ?

Nadège : Il y a des moments où ça a posé problème avec mon assistante plus particulièrement [...].

Enquêtrice : Est-ce qu'elle empruntait une posture hiérarchique par rapport aux assistantes ?

Nadège : Un petit peu parce que Dominique est cadre dirigeante dans son entreprise, donc elle a eu à diriger à certains moments Gaëlle, mon assistante ici. Moi je n'ai pas ce style-là. Je dirige, mais j'ai aussi certaines façons de le faire. **[Jeanne] est beaucoup plus directive que ce que je peux être moi**, donc à certains moments, ce n'est pas passé.

(Entretien avec Nadège, salariée, directrice, institut de formation médicale de *Grand Secours*.)

Nadège ne se laisse ainsi pas influencer par les pratiques managériales de Jeanne, bien que celle-ci l'ait conseillée et aidée dans sa prise de fonction à la tête de l'institut de formation médicale. Elle distingue clairement la « vision très privée » de Jeanne, ses pratiques « beaucoup plus directives » et de « sanction », de la culture de *Grand secours*, qu'elle juge plus proche de la fonction publique. *In fine*, Jeanne ne s'intégrera jamais à l'ensemble de l'équipe – travaillant avec une seule autre salariée en plus de Nadège et restant majoritairement en télétravail. Une situation qui contentera respectivement Jeanne et Nadège. De

tels *modus vivendi* ne sont cependant pas toujours trouvés, obligeant alors les associations à mettre un terme à la mission du salarié volontaire. Un tel cas nous a été rapporté à l'antenne régionale d'*Un Futur dès demain*. Le bref passage de quelques semaines d'une salariée volontaire a marqué les esprits de l'équipe (composée de salariées volontaires, de volontaires en service civique et d'une salariée). Si celle-ci a fini par refuser d'exécuter une partie de ses missions (d'animation dans les établissements scolaires notamment), c'est aussi son comportement qui a été déterminant dans le choix de se séparer d'elle. Elle est ainsi décrite comme ayant « une haute estime d'elle-même » et comme étant « irrespectueuse » avec les volontaires en service civique. Le responsable régional d'*Un Futur dès demain* a ainsi pris la peine de rédiger durant une journée entière, avec le soutien de la directrice des ressources humaines du siège, une lettre à destination de l'entreprise de cette salariée volontaire pour demander la fin anticipée de la mission et sa réintégration dans leurs effectifs. L'opération était délicate puisque cette entreprise est un partenaire financier historique de l'association, mais elle s'est bien terminée.

Que leur participation associative en mécénat de compétences s'inscrive en relation étroite, ou en rupture, avec leur carrière professionnelle passée, la question de l'importation des normes et des pratiques du secteur privé par les salariés volontaires en mécénat de compétences se pose. L'étude démontre cependant que, même les salariés qui souhaitent et qui sont en position de faire des recommandations sur le fonctionnement de l'association, s'adaptent et limitent le transfert de pratiques. Résultat plus saillant encore : les circulations peuvent aller des associations aux salariés. En effet, plusieurs salariés voient se transformer, grâce à leur expérience en mécénat de compétences, leurs représentations de ce qui est une bonne organisation du travail. En cas de désaccord avec les associations cependant, les responsables associatifs disposent des ressources pour accepter ou refuser leurs recommandations, voire leurs pratiques en qualité de directeur, président ou encore référent. L'analyse montre toutefois que ce pouvoir hiérarchique est relatif, dans la mesure où ils n'ont ni les ressources ni le droit de mettre au travail les salariés volontaires en mécénat de compétences.

Des transferts de savoir-faire professionnels mal maîtrisés faute d'une ressource humaine non subordonnée

Les salariés volontaires en mécénat de compétences ne sont pas subordonnés aux responsables associatifs et ne sont tenus à aucun objectif de résultats dans les conventions signées avec leurs entreprises. Une situation particulièrement contradictoire lorsque les salariés volontaires occupent des postes qui pourraient être ceux de salariés de l'association. En effet, dans ces cas-là, les responsables associatifs attendent que certains objectifs soient atteints. En la matière, la capacité des associations à soumettre un salarié volontaire aux règles du travail traditionnel est contextuelle et dépend des relations nouées avec lui depuis son « recrutement ».

Nous avons déjà souligné au chapitre 1 que de nombreux responsables associatifs considèrent que l'entretien de recrutement du salarié volontaire est d'autant plus déterminant qu'il doit permettre de vérifier ses motivations. Des associations ont ainsi rationalisé leur recours au mécénat de compétences d'après des logiques salariales (fiche de missions avec objectifs, recrutement sélectif sur les motivations et les compétences, etc.) et sont ainsi parvenues à discipliner les salariés volontaires aux règles du travail traditionnel. Plusieurs associations rencontrent cependant des difficultés dans le « management »⁷⁴ des

⁷⁴ Terme employé par les responsables de plusieurs associations enquêtées.

salariés volontaires. C'est notamment le cas à l'antenne S de *Tous égaux* où le salarié volontaire – responsable d'un projet de développement de l'association sur un nouveau territoire – a déclaré, dès son arrivée, n'avoir plus besoin d'être managé à son âge. La responsable de l'antenne regrette ce refus d'encadrement. Elle aurait souhaité conserver un rôle de référente, ne serait-ce que pour vérifier que tout allait bien dans le déroulement de sa mission. D'autres salariés de l'association qui ont souhaité assurer ce rôle d'encadrement (dans le cadre du remplacement de la responsable en congé maladie par exemple), ont été déçus :

Claire : Ce n'était jamais grave, mais il y a eu des moments où, franchement, pour moi, c'était compliqué d'être théoriquement la seule à pouvoir dire [au salarié volontaire] ... Parce qu'en plus, **il est dans une posture plutôt basse [avec elle, c'est-à-dire qu'il se laisse diriger] et avec moi, pas du tout**. Moi, à la limite, dans l'absolu, je m'en fous, mais dans ces cas-là, c'est beaucoup plus compliqué

Enquêtrice : Effectivement, il n'y avait pas du tout de place pour le manager, mais il se mettait dans cette position de...

Claire : **De coach**. [...] J'avoue que j'ai un peu fait l'autruche pendant un moment. Je me suis un peu dit : « **De toute façon, il ne veut pas me dire, donc on verra bien.** » Je vérifiais que ça allait et que sur les indicateurs de suivi, ça allait bien, mais je n'allais pas plus loin que ça parce que je sentais qu'il n'avait pas envie. Il avait envie de piloter son truc, ce que je comprends et en plus, ça avait l'air de se passer plutôt bien. En fait, j'ai plutôt balisé le terrain pour être sûre que cela ne pèse jamais ailleurs, mais je n'ai pas trop suivi au quotidien, ce qui est un peu dommage aussi. [...]

Enquêtrice : Tu as fait comme ça, de toute façon, voyant que ça ne pouvait pas changer ?

Claire : Oui et je me suis dit aussi que [...] j'avais confiance en ses capacités, donc ce n'était pas dangereux.

Enquêtrice : Ce n'est pas devenu extrêmement problématique ou conflictuel parce qu'il y avait de la confiance ?

Claire : Pas du tout. J'avais confiance dans le fait qu'il allait à peu près faire ce qui était prévu et je me suis dit que les choses sur lesquelles je n'étais pas très contente, c'est-à-dire sur le « je passe commande » et sur le « de temps en temps, un peu posture haute, même avec d'autres de l'équipe », ce n'était franchement pas cher payé pour la joie que cela avait l'air de lui apporter, le fait qu'il apportait vachement à [*Tous égaux*] et que dans l'équipe, c'était une dynamique positive.

(Entretien avec Claire, salariée, responsable d'un programme pédagogique, antenne locale S de *Tous égaux*)

Le témoignage de Claire atteste des compromis que les membres des associations se voient obligés de faire vis-à-vis des exigences de certains salariés volontaires en mécénat de compétences qui, plutôt que d'être des exécutants, préfèrent endosser des rôles de conseiller (« de coach »). Elle admet ainsi certains comportements, qu'elle ne tolérerait pas de la part d'un salarié de l'association, mais sur lesquels elle n'a pas prise, préférant ne pas prendre le risque d'une brouille. Cette difficulté à exercer un ascendant hiérarchique sur des salariés volontaires, bien qu'inhérente au cadre juridique de leur engagement, est accrue du fait des profils socioprofessionnels dominants de ces derniers, notamment des cadres en fin de carrière à des postes de manager et/ou à la direction de grandes voire de très grandes entreprises. Le salarié dont il est question ici a ainsi réalisé toute sa carrière à des postes de manager et est deux fois plus âgé que l'ensemble de l'équipe (dont les membres ont entre 25 et 35 ans). *In fine*, l'autonomie que les associations octroient, malgré elles, aux salariés volontaires ne leur permet pas de les accompagner dans les efforts de traduction parfois nécessaires pour que leurs activités aillent dans le sens du projet

associatif, l'enrichissent ou viennent enrichir l'équipe. Les recommandations du salarié volontaire concernant le développement de l'antenne locale S de *Tous égaux* sont ainsi restées très théoriques et insuffisamment empiriques. Un constat commun à plusieurs missions de mécénat de compétences (de longue durée, mais aussi de conseil) et résumé par la salariée d'une association en ces termes : « C'est pas miraculeux⁷⁵. »

Quelles professionnalisations du bénévolat et du militantisme associatif ?

Qu'en est-il finalement des modalités de gestion bénévoles qui préexistent dans certaines associations à la mobilisation du mécénat de compétences ? Quels sont les effets de l'arrivée d'un ou plusieurs salarié(s) volontaire(s) sur les bénévoles engagés et sur leurs processus de décision ?

Concurrence avec le bénévolat

Le premier constat est celui d'un risque encouru par les associations au sein desquelles des bénévoles sont engagés : l'intégration des salariés volontaires en mécénat de compétences comme bénévoles peut mettre en difficulté les bénévoles déjà présents à plusieurs titres. Dans les associations où l'engagement bénévole n'est pas sélectif, voire au contraire inclusif (personnes en situation de précarité ou de handicap par exemple), la concurrence porte entre autres sur les compétences. C'est notamment le cas à *Bébé secours* qui accueille, sur des journées ou des demi-journées, des salariés en missions flash pour participer à des activités de tri et de conditionnement. En leur absence, ces activités sont quotidiennement réalisées par des bénévoles qui sont également (d'anciennes) bénéficiaires de l'association. Cependant, les volontaires en mécénat de compétences sont jugés par certains membres de l'association plus efficaces car plus compétents. Les activités manuelles de type manutention, rangement, petits travaux, souvent décrites dans le cadre du mécénat de compétences comme ne nécessitant pas de compétences particulières, font appel en fait à des compétences répandues dans le monde de l'entreprise en termes de gestion d'équipe⁷⁶ et qui permettent un travail plus efficace. Elles sont à ce titre socialement situées. Cet exemple permet cependant de mesurer qu'au-delà des compétences, ce sont les conditions d'engagement et les motivations des volontaires en mécénat de compétences qui sont en décalage avec celles des bénévoles. Comme le souligne Éric, responsable de l'engagement bénévole à *Bébé secours* :

« Il est sûr qu'il y a **plus de facilités avec les salariés** parce qu'ils sont sur le rythme de l'entreprise, sur le rythme d'une journée sans être dans l'entreprise, donc tu leur donnes le top départ. En plus, ils ont envie que leur présence ici soit vraiment efficace, donc **ils vont faire tout ce que tu leur demandes et au-delà**. » (Éric, bénévole, responsable de l'engagement bénévole, *Bébé secours*)

Dans le cadre de leurs missions flash, les salariés volontaires en mécénat de compétences exercent leurs activités bénévoles dans des conditions très proches de celles de leur travail salarié : atteinte d'un objectif, respect de la hiérarchie, soutien d'une certaine cadence. Ce « rythme de l'entreprise » concerne également les missions longues. Ainsi, même dans des associations qui recourent au bénévolat de

⁷⁵ Astrid, salariée, responsable des opérations, *Bébé Secours*.

⁷⁶ Savoir coordonner différentes actions, oser demander lorsque l'on ne sait pas, anticiper sont autant d'exemples qui ont été pris par les membres de cette association.

compétences, l'engagement des salariés volontaires en mécénat de compétences peut concurrencer celui des bénévoles. Selon un bénévole, les salariés volontaires n'ont pas la même « posture » :

« Il faut aussi dire un truc qui me vient à la tête : **[ce salarié volontaire] a un gros salaire.** Il était toujours payé par [son entreprise]. Certes, il a baissé son salaire, mais je suis sûre qu'il touche plus de 3 000 euros par mois, même aujourd'hui. Mais **sa motivation reste le travail. Moi, à côté de ça, tout ce que j'ai fait dans cette association, je l'ai fait bénévolement.** Pour l'instant, j'ai Pôle emploi, j'ai 1 300 euros par mois, je paye à peine mes charges. Donc, ce n'est pas le même investissement bénévole. **Moi, je le fais vraiment par conviction.** Lui touche à la fin du mois 3 000 euros. »⁷⁷

Là où, pour les bénévoles, la motivation est strictement orientée par la cause portée par l'association (ou par le désir de nouer des liens de sociabilité, de partager des expériences communes), celle des salariés volontaires paraît également mue par un intérêt plus financier. Ces derniers s'engagent, en outre, à temps plein, là où les bénévoles s'investissent parallèlement à leur activité professionnelle. Ces cas ne sont pas isolés et dans plusieurs associations des bénévoles sont partis suite à l'arrivée de salariés volontaires qui empiétaient sur leurs activités et/ou possédaient des profils plus attractifs pour la structure (en termes de compétences, ou d'âge, etc.).

Professionnalisation du bénévolat

La mobilisation de salariés volontaires s'inscrit parfois dans le cadre de la professionnalisation du bénévolat des associations. Car « la participation bénévole [...] requiert de plus en plus de compétences du fait de l'exercice de responsabilités particulières (la vie administrative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques) » (Bernardeau Moreau, Hély, 2007). Les études sociologiques – statistiques et qualitatives – menées dès les années 2000 ont ainsi mis en évidence que « l'expérience acquise par la formation initiale et au cours de la vie professionnelle apparaît désormais une ressource indispensable à toute implication dans la société civile » (*ibid.*, 2007, p. 22). C'est d'autant plus le cas dans les associations qui, comme celles du secteur de l'aide alimentaire étudiées par Jean-Noël Retière et Jean-Pierre Le Crom, sont affectées par des processus de rationalisation et de bureaucratisation (comptabilité, communication, administration) [Retière, Le Crom, 2003]. Ces dernières recherchent des compétences précises chez leurs bénévoles afin de les affecter à des postes de gestion de l'activité associative.

Deux configurations se rencontrent selon que la professionnalisation du bénévolat est déjà rationalisée et en place – et que le mécénat de compétences contribue à son accélération – ou que celle-ci est en question. Le premier cas se rencontre dans plusieurs associations qui souhaitent que les salariés volontaires participent à « faire monter en compétences »⁷⁸ les bénévoles. *Aux Copains de l'embauche*, les salariés volontaires en mécénat de compétences occupent le rôle de bénévole expert dans les binômes qui prennent en charge les simulations d'entretien avec les bénéficiaires. L'objectif est qu'ils fassent bénéficier de leur savoir-faire en tant que responsables des ressources humaines. À *Isol'âges*, « le bénévolat – comme dans beaucoup d'autres associations – ce n'est plus être amateur »⁷⁹. Le recrutement des bénévoles est donc sélectif et chacun doit suivre un parcours de « formation-intégration » à son arrivée. Le salarié volontaire de l'antenne régionale M d'*Isol'âges*, ancien cadre dirigeant en ressources humaines, est chargé

⁷⁷ Nous ne précisons ni l'association ni les fonctions de ce bénévole pour conserver l'anonymat.

⁷⁸ Expression employée par des responsables associatifs de différentes associations.

⁷⁹ Félicien, salarié, directeur de l'antenne régionale M d'*Isol'âges*.

d'accompagner les bénévoles dans leur prise de responsabilités, c'est-à-dire de leur faire accepter et de les former au travail de reporting et à la gestion d'équipe.

Dans les associations où la professionnalisation du bénévolat est en question, le recrutement de salariés volontaires en mécénat de compétences met en exergue les compétences manquantes chez certains bénévoles (notamment en termes de gestion de projets et de réseaux partenariaux). Pour le président de *Pour l'engagement de tous*, les responsabilités bénévoles et salariales doivent se distinguer :

« Je crois qu'il faut être extrêmement pragmatique. Tout ce qui est routine, exercice administratif, gestion de conventions, tout ce qui concerne l'administratif légal, il faut que ce soit salarié. [...] Pour les bénévoles, revenir à la cause militante, ne pas toujours se dire : On est dans le projet du bénévolat, on n'est pas dans le projet Excel. [...] Et c'est là où les projets à impact, comme on dit, peuvent rebuter certains bénévoles, parce que justement, relevant peut-être plus de tâches salariées. [...] C'est pour cela que les entreprises ESS réussissent mieux que nous parce que forcément, ce sont des tâches salariées que nos bénévoles ne veulent pas faire ou parfois, ne savent pas faire. » (Jean, bénévole, président de *Pour l'engagement de tous*)

Les charges de présidence associative nécessitent cependant de plus en plus de compétences en gestion de projets : les bénévoles qui en ont la responsabilité se sentent démunis et exigent des outils, des formations, et parfois le recrutement de salariés volontaires en mécénat de compétences pour les épauler. Le projet dont est chargé Matthieu, salarié volontaire en mission de longue durée au siège de *Pour l'engagement de tous*, est caractéristique des nouvelles compétences exigées des bénévoles. Le projet a pour objectif de « faire monter en compétences » les antennes locales afin qu'elles jouent un rôle d'animatrice locale du bénévolat. Intégralement financé par une entreprise privée et piloté par Matthieu, ancien manager à la direction informatique d'une grande entreprise, il est géré par un comité de pilotage qui suit les différentes antennes dont les candidatures ont été acceptées. Très vite, la nécessité de « coacher »⁸⁰ les antennes est apparue : leurs responsables n'étant, pour la plupart, pas au fait des normes et pratiques du « mode projet » qui consiste à « faire son analyse de territoire ; constater un problème ; se lancer ». Le groupe d'échanges sur les territoires, organisé lors de l'assemblée générale, est l'occasion pour plusieurs bénévoles locaux de témoigner de leur inquiétude quant à ce projet. Plusieurs demandent ainsi des « guides méthodo en gestion de projet » et un « outillage commun ». Le fait de passer en mode projet est effectivement présenté par les animateurs de l'atelier comme une « révolution » pour l'association, mais ils se veulent rassurants en répondant à la question « faut-il être professionnel ? » : « Oui, il faut de l'ingénierie de projet, mais le carburant ça reste l'engagement citoyen⁸¹. ». Une réponse qui ne résout pas l'inconfort éprouvé par certains bénévoles historiques de l'association, dont les profils socioprofessionnels sont moins ajustés – plutôt des professions intermédiaires, des employés ou des fonctionnaires – que certains animateurs et participants à l'atelier – cadres, ou professions intellectuelles supérieures, voire entrepreneurs –, au fait des fonctionnements et des exigences du secteur privé lucratif. *Pour l'engagement de tous* instaure cependant des garde-fous. Ainsi l'association n'autorise pas les salariés volontaires en mécénat de compétences à devenir présidents d'une antenne locale durant leur mission, et ce malgré les demandes de certains présidents locaux. L'objectif de cette mesure est double. D'une part – et comme y invite le président de *Pour l'engagement de tous* –, il s'agit que la cause militante reste le propre des bénévoles. D'autre part, cette mesure oblige à ce que ce soit les bénévoles qui passent en mode gestion de projets,

⁸⁰ Observation des réunions du comité de pilotage du projet.

⁸¹ Observation de l'Assemblée générale nationale de *Pour l'engagement de tous*.

et non les salariés volontaires en mécénat de compétences une fois leur mission terminée (certains prenant ensuite bénévolement la présidence d'antennes locales). La présence de salariés volontaires dans l'association (notamment ceux ayant un profil d'ancien cadre supérieur⁸²) rend saillant le besoin de montée en compétences des responsables locaux, dans un contexte où 70 % des fonds de l'association proviennent du secteur privé, et où la plus grosse subvention privée (convention pluriannuelle) concerne justement le projet dirigé par le salarié volontaire Matthieu, à savoir le soutien des associations dans leur rôle d'animatrices locales du bénévolat.

Professionnalisation du militantisme ?

Les autres effets de la professionnalisation concernent les modes de gestion militants de certaines associations (par exemple la polyvalence des postes, la centralité de l'activité bénévole, voire l'horizontalité des processus de prise de décision). La contribution de l'arrivée de salariés volontaires en mécénat de compétences à la division du travail peut en effet perturber de tels modes de gestion. Dans un premier cas de figure, le salarié volontaire tâche de ne pas troubler l'organisation qu'il intègre. Ainsi Alexandra, salariée volontaire en mission-conseil à *Insertion & espaces*, ne cherche pas « à faire à la place » du directeur général avec lequel elle travaille sur la communication de l'association. Elle constate que « les outils sont là » et que le directeur général a « une expertise dans ce domaine-là ». Elle se met donc en posture de « support » et lui explique seulement « comment faire » certaines choses, notamment en ce qui concerne les relations presse. Elle cherche également à lui donner des « astuces » pour faciliter son travail. La mission de transmission des compétences que se donne la salariée volontaire permet ainsi de conserver le fonctionnement organisationnel de l'association et, notamment, la polyvalence du poste de directeur général adjoint. Cette posture permet *in fine* de réguler l'entrée de pratiques « d'entreprise » dans l'association, mais également, en formant de cette manière le directeur adjoint, de conserver une vision militante et engagée jusque dans la communication. Dans ce cadre, le mécénat de compétences ne participe pas à l'amplification de la distance entre gestionnaires et travailleurs sociaux. Il arrive enfin que la division du travail opérée se fasse au service du projet associatif. C'est notamment le cas à l'antenne locale B de *Pour l'engagement de tous* où Anne-Marie, la salariée volontaire, est la seule parmi l'équipe bénévole à prendre en charge l'administratif (tenue d'un agenda, rédaction des comptes rendus de réunions, etc.). La spécialisation de son poste a des effets sur les projets portés par l'association. En l'occurrence, Anne-Marie s'oppose à ce que deux nouvelles activités soient lancées par l'association en plus de son activité principale (permanences hebdomadaires et promotion du bénévolat des associations sur le département), considérant que cela lui ferait une charge de travail trop importante et que l'association ne peut pas bien faire plusieurs choses à la fois. Les autres bénévoles entendent son avis et, particulièrement, l'inconfort que lui causerait cette situation, et ils acceptent de ne lancer qu'un projet sur les deux. Son influence sur l'orientation des activités de l'association est cependant qualifiée positivement par tous les membres de l'association qui vantent les mérites de son travail de communication et d'organisation interne : cela permet que tous les bénévoles « aillent dans le même sens », de « les motiver », et l'association a « monté en puissance »⁸³ depuis son arrivée (elle développe plus de projets et mobilise davantage de bénévoles).

⁸² C'est plus rare, mais certains salariés volontaires en mécénat de compétences ont terminé leur carrière comme employés. C'est notamment le cas d'un président d'une antenne locale de *Pour l'engagement de tous*, ancien salarié volontaire en mécénat de compétences, et tout à fait étranger à la gestion de projet.

⁸³ Catherine, bénévole, antenne locale B *Pour l'engagement de tous*.

L'intégration de salariés volontaires en mécénat de compétences sur des missions de longue durée a toujours des effets sur les activités associatives, notamment en termes de spécialisation et de rationalisation de celles-ci. Les passages de normes et de pratiques du secteur privé lucratif vers les associations sont cependant variés et inégaux, et dépendent assez largement de la proximité que les associations entretiennent déjà, ou souhaitent entretenir, avec de telles normes et pratiques. Le mécénat de compétences a donc des effets ni systématiques ni massifs. Le risque que des normes et des pratiques marchandes et lucratives soient imposées au cours des missions apparaît ainsi très limité. En effet, les effets du mécénat de compétences s'inscrivent la très grande majorité du temps dans des processus déjà en cours au sein des associations (rationalisation de l'activité, professionnalisation gestionnaire ou professionnalisation du bénévolat entre autres). Cela tient à la mise en œuvre du dispositif ; d'une part parce que les salariés volontaires intègrent seuls l'association et sur le long terme – ce qui les oblige à s'adapter, *a minima* – ; d'autre part parce que les entreprises n'attendent pas de contreparties supplémentaires à ces missions et se préoccupent rarement des résultats de ces dernières (contrairement aux missions flash étudiées par Anne Bory dans le cadre de sa thèse [Bory, 2008a]). Les bénéfices pour les associations – en termes de structuration de l'activité, de développement de projets ou de compétences, voire de professionnalisation gestionnaire – rencontrent parfois des freins relatifs à l'ambiguïté du statut des salariés volontaires en mécénat de compétences non seulement en termes de management, mais aussi par rapport aux autres membres des associations. Nous avons vu que les salariés volontaires pouvaient faire concurrence aux bénévoles ; qu'en est-il par rapport aux salariés ?

C. Fragilisation de l'emploi et du travail associatif

La question de la concurrence entre salariés volontaires en mécénat de compétences et salariés des associations se pose tout d'abord en termes d'emploi. À l'instar du volontariat en service civique, que des structures mobilisent pour bénéficier d'une main-d'œuvre peu coûteuse (Ihaddadene, 2015 ; Simonet, 2008), le mécénat de compétences est souvent substitué à des postes salariés, qu'ils soient effectifs ou potentiels. Le manque de ressources financières est invoqué par les responsables associatifs comme ne leur permettant pas de recruter des salariés, particulièrement des salariés dotés d'une expérience éprouvée en gestion de projet, management ou direction dans leurs métiers (salariés dits « seniors »). La professionnalisation dans laquelle certaines associations sont engagées suppose pourtant de mobiliser des compétences répandues dans le secteur privé où les salaires sont plus élevés que dans le monde associatif (Nirello, Prouteau, 2016). La question de la concurrence des salariés volontaires en mécénat de compétences par rapport aux salariés des associations se pose finalement en termes de travail et de savoir-faire professionnels. Le mécénat de compétences risque en effet de déstabiliser le travail associatif lorsque les salariés volontaires effectuent les mêmes tâches que des travailleurs sociaux, sans être qualifiés à cet effet, et en mobilisant, soit des compétences professionnelles, soit des compétences personnelles. Nous verrons dans quelle mesure le mécénat de compétences participe de la déprofessionnalisation des métiers de l'animation socioculturelle et socio-éducative – déjà en cours dans les associations du secteur social, médico-social et sanitaire –, entendue comme « la déstabilisation [d'un groupe professionnel], avec notamment sa perte d'autonomie, une fragilisation des conditions d'emploi et de travail, du statut, du système de formation régulant l'entrée et l'exercice d'un métier » (Bacou *et al.*, 2014, p. 37).

Mécénat de compétences et concurrence à l'emploi

La question de la concurrence à l'emploi suscitée par la mobilisation de salariés volontaires en mécénat de compétences est particulièrement saillante quand les missions sont de longue durée. Nous avons vu en effet que dans ce cadre-là les volontaires occupent très souvent des responsabilités de développement de l'association, d'une de ses antennes ou de l'un de ses programmes. La mission s'effectue à temps partiel ou à temps plein sur une durée de six mois minimum à plus de trois ans dans certains cas⁸⁴. Ces missions se confondent d'autant plus avec des postes salariés qu'elles sont devenues nécessaires au fonctionnement des associations. Le départ des salariés volontaires suscite d'ailleurs l'inquiétude des autres membres de l'association. Dans la mesure où la transmission de compétences est très rare, les autres salariés et bénévoles ne pourront pas reprendre l'activité au départ de la personne, faute de compétences, mais aussi de temps et de moyens. Une salariée à la direction d'un établissement de formation médicale de *Grand secours* identifie ainsi un risque pour les structures :

« **Le risque [...] c'est de créer un besoin qu'on ne pourrait pas combler avec des salariés payés.** Ça veut dire tout simplement qu'on est habitué à fonctionner comme ça et, maintenant, il va falloir que quelqu'un d'autre le fasse. C'est ça, le risque. **C'est de créer des besoins qu'on n'avait pas auparavant.** » (Sabine, salariée, établissement de formation médicale de *Grand secours*)

Le témoignage de Sabine pointe les limites de ce nouveau type de main-d'œuvre dans les associations, sorte de cadeau empoisonné qui peut contribuer à l'évolution du fonctionnement de la structure et à son développement sans pour autant constituer une ressource pérenne. Cette situation n'est pas atypique dans le monde associatif et Sabine fait elle-même le rapprochement avec les contrats aidés :

« C'est bien, c'est confortable parce que l'on a plus de personnes pour travailler, mais après, quand on n'a plus le contrat aidé, on a créé des modes de fonctionnement qui étaient complètement différents, qui étaient adaptés au nombre de personnes et quand on n'a plus ces personnes-là, on ne peut plus fonctionner pareil. »

Reste pour autant que les responsables associatifs voient toutes et tous dans le mécénat de compétences l'opportunité de « s'offrir »⁸⁵ des niveaux de compétences et d'expériences qu'ils n'ont pas les moyens de financer. La précarité économique des associations leur permet ainsi rarement d'anticiper de telles difficultés de développement, et rares sont les associations (sauf l'une des plus importantes du corpus) qui mettent en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour anticiper les besoins de formations de leurs salariés internes, sur le long terme.

L'enjeu de la concurrence à l'emploi est cependant à l'esprit de nombreux responsables associatifs. À ce titre, deux principaux usages quant à la mobilisation de salariés volontaires en mécénat de compétences existent au sein des associations employeuses. Le premier inscrit le mécénat de compétences dans une stratégie d'embauche à plus long terme. Au contraire, le second – que nous étudierons dans la sous-partie suivante sur la déprofessionnalisation des métiers du travail social – participe au processus de non-remplacement de postes salariés.

⁸⁴ Depuis 2019, la mise à disposition de salariés est limitée à deux ans. L'article L8241-3 du Code du travail du 22 mai 2019 sur le prêt de salariés entre entreprises a en effet clarifié le cadre juridique du mécénat de compétences. Dans la pratique, certaines entreprises prolongent la mission en changeant la nature du poste.

⁸⁵ L'idée de « s'offrir » des salariés volontaires en mécénat de compétences n'insiste pas tant sur la gratuité du dispositif que sur le plaisir que les responsables associatifs espèrent tirer de l'arrivée de ces salariés volontaires, en termes de qualité du travail fourni notamment.

Plusieurs associations qui recourent massivement ou régulièrement au mécénat de compétences souhaitent embaucher davantage de salariés. Elles voudraient ainsi que des missions actuellement prises en charge par des salariés volontaires en missions longues, par exemple comme responsables régionaux ou d'antennes, soient reprises à terme par des salariés. À *Tous égaux*, le mécénat de compétences constitue une stratégie de développement. C'est ainsi que le conceptualise Axel, responsable régional :

« **[Le mécénat de compétences] permet de prendre vachement plus de libertés que sur des fiches de poste** qu'on peut avoir où tu es chargé [de développement d'un programme particulier]. Ça te permet de construire un poste couteau suisse à partir des appétences, des envies des uns et des autres et en même temps, **cela nous nourrit sur l'évolution de fiches de poste**. Je prends un exemple parce que je trouve que c'est un super exemple. [Pauline] est arrivée au moment où l'on voulait lancer l'antenne à [X. ville anonymisée]. On a construit une fiche de poste, on a fait des entretiens avec [Pauline], on a adapté sa feuille de route, etc., et aujourd'hui [Pauline] est couteau suisse sur du déploiement des différents programmes. [...] On était en train de se poser la question avec les responsables régionaux : ce serait quoi **la fiche de poste idéale** d'un coordinateur de niveau académique d'antennes ? [...] C'est [Pauline]. » (Axel, salarié, responsable régional, antenne N de *Tous égaux*)

Pour Axel, le mécénat de compétences demeure un outil transitoire. Contrairement à *Un Futur dès demain*, *Tous égaux* n'a pas pour habitude que des postes pérennes soient systématiquement occupés par des salariés volontaires en mécénat de compétences. Le mécénat de compétences est plutôt utilisé à des fins de test dans le développement de l'association (« agilité », « laboratoire d'innovation »). Si la mise à disposition d'un salarié révèle un besoin durable dans l'association, alors il s'agira de créer un poste salarié. Mais le manque de ressources économiques rend délicate l'embauche de salariés. Ces projets dépendent donc de l'évolution des modèles socio-économiques des associations, à l'échelle nationale ou locale : il faut en effet davantage de fonds, publics ou privés, afin de pouvoir garantir le versement d'un salaire sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années. Dans le rapport d'études INJEP intitulé « L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif », Amélie Artis et Philippe Urvoa insistent sur le fait que le passage à la salarisation nécessite l'accès à de nouvelles ressources financières d'un montant important ou pluriannuelles (Artis, Urvoa, 2022). Il s'agit donc d'une prise de risque pour les dirigeants associatifs qui soit trouvent des subventions publiques, soit mobilisent des financements marchands, soit recourent à des financements privés types prêts ou mécénat financier. Les types de postes et de profils de salariés attendus par les responsables associatifs interrogent cependant. Le « poste couteau suisse » dont a besoin l'antenne locale de *Tous égaux* sera-t-il ouvert à des personnes qualifiées du BAFA et/ou qui ont une expérience du secteur associatif – comme c'est principalement le cas aujourd'hui – ou à de nouveaux profils de salariés ?

La question du rapport à l'emploi des associations qui recourent au mécénat de compétences est indissociable de celle de la qualification et des fonctions. Ceci est particulièrement saillant dans les associations pour qui le dispositif ne conduit pas à l'embauche, mais, au contraire, à réduire et à transformer le salariat : d'autres compétences et qualifications sont recherchées.

Une déprofessionnalisation des métiers du travail social

Notre étude confirme l'hypothèse faite par Ósia Vasconcelos et Elisabetta Bucolo selon laquelle, « si le mécénat de compétences peut être pensé comme produisant des processus de professionnalisation du monde associatif, il peut également contribuer à une déprofessionnalisation des statuts » (Vasconcelos, Bucolo, 2021, p. 30), c'est-à-dire à la déstabilisation d'un groupe professionnel. En l'occurrence, le

mécénat de compétences entre en concurrence avec les métiers de l'animation socioculturelle ou socioéducative dans les associations du secteur social, médico-social et sanitaire. Le phénomène n'est pas nouveau puisque le développement et la promotion d'un statut de volontariat au sein des grandes fédérations de l'animation et de l'éducation populaire participent d'une « déprofessionnalisation au nom de l'engagement » (Bacou *et al.*, 2014). Dans le cas du mécénat de compétences, la mobilisation de salariés volontaires est motivée par la crise profonde de recrutement à propos de laquelle les organisations et fédérations d'employeurs de la branche sanitaire et sociale alertent (Hély, 2022a). Les salariés volontaires représentent ainsi une ressource humaine qualifiée et gratuite, de telle façon que les associations du secteur social, médico-social et sanitaire font partie de celles qui recourent le plus au mécénat de compétences⁸⁶. Cette collaboration des associations du secteur social, médico-social et sanitaire avec les entreprises privées lucratives s'explique également par l'influence de la « chalandisation », cette forme de préparation souterraine à la marchandisation (Chauvière, 2010)⁸⁷. Dès lors, et parfois malgré elles, les associations se calquent de plus en plus sur les normes gestionnaires d'optimisation économique de l'activité. C'est dans ce contexte concurrentiel et précaire que le recrutement de salariés volontaires en mécénat de compétences peut être préféré à celui de salariés du travail social.

Optimiser le bénévolat pour ne plus employer

Nous nous appuyons sur l'exemple d'*Isol'âges*, association du secteur social dans laquelle nous avons enquêté au siège (à l'accueil de jour) et dans une antenne locale. Depuis trois ans, une alerte financière est levée. Financée très majoritairement par des fonds privés, l'association cherche désormais à recourir davantage à des fonds publics. Les antennes régionales doivent ainsi monter en charge sur la recherche de subventions et le développement de liens institutionnels, dans un contexte de concurrence avec des organismes à but lucratif. Cette mise en concurrence des associations sur des marchés publics conduit l'association à reconsidérer les moyens humains qu'elle consacre à son développement local :

« On a quand même des enjeux importants et stratégiques de développement, de soutien de cette action et de crédibilité. C'est-à-dire qu'il faut aussi que l'on change notre culture. [...] Très concrètement, ça se traduit dans l'association par un changement de métiers. » (Félicien, salarié, directeur de l'antenne régionale M d'*Isol'âges*.)

La stratégie déployée par l'association, du national au régional, revient à optimiser le travail associatif, c'est-à-dire à conserver les mêmes services sociaux en mobilisant moins de salariés, mais davantage de bénévoles. Ce « changement de culture » comporte deux versants complémentaires : une professionnalisation du bénévolat très avancée dans l'association, qui se manifeste par un parcours de « formation-intégration » des bénévoles à qui des responsabilités de gestion d'équipe sont confiées, et un « changement de métiers », qui consiste, selon les termes du directeur de l'antenne régionale d'*Isol'âges*, à « transformer la présence des salariés sur le terrain ». Ces derniers doivent être « plus autonomes » dans la mise en œuvre de la stratégie de déploiement territorial de l'association, et plus à « distance » des

⁸⁶ Deux secteurs ont été recodés au sein d'une même catégorie (action sociale et santé) hors action humanitaire.

⁸⁷ Cette collaboration croissante entre les associations du secteur social, médico-social et sanitaire et les entreprises privées lucratives ne s'explique pas uniquement par des logiques d'opportunité ou de financement. Elle s'inscrit également dans un processus plus profond et structurel que Michel Chauvière (2010) qualifie de « chalandisation ». Cette notion désigne la manière dont les usagers, les bénéficiaires ou les publics de l'action sociale sont progressivement traités comme des « clients » ou des « consommateurs », que l'on segmente, cible, attire et fidélise. Il s'agit d'une forme de préparation souterraine à la marchandisation des politiques sociales, dans laquelle les valeurs d'accueil inconditionnel et de réponse aux besoins cèdent la place à des logiques de rentabilité, d'évaluation standardisée, et de mise en concurrence des acteurs.

équipes de terrain, majoritairement bénévoles, qui sont désormais seules au contact des bénéficiaires. Ce processus est courant dans le secteur social, médico-social et sanitaire. Le sociologue Michel Chauvière parle d'un « double mouvement de division et de déqualification du travail social » : « Ces travailleurs sociaux [...] étaient capables d'aller au contact des gens, d'être sur le terrain, et d'être en même temps des gestionnaires de leur établissement ou de leur service. Autrement dit, la division du travail n'était pas très marquée. Depuis deux décennies, les choses évoluent. La division du travail est en train de se développer de manière structurelle et importante. » (Kertudo, Chauvière, 2014, p. 25)

Le recours au mécénat de compétences à *Isol'âges* participe de ce double mouvement de division et de déqualification du travail social.

Arrêtons-nous tout d'abord sur le processus de délégation de tâches auparavant confiées à des salariés de l'association, à des bénévoles ou à des salariés volontaires en mécénat de compétences. Contrairement à ce qui se passe à *Tous égaux*, où le responsable d'antenne, Axel, conceptualise le mécénat de compétences comme une ressource transitoire, de test, avant l'éventuelle création d'un poste salarié, à *Isol'âges*, le mécénat de compétences s'inscrit dans le cadre d'une préférence du bénévolat par rapport au salariat :

« Cela peut être aussi accompagner une transition. Cela peut être aussi la mission de ces personnes en mécénat de compétences. C'est : on avait un salarié qui assurait cette mission-là en transversalité. Il faut savoir que dans la plupart des régions, il n'y a plus de salarié qui assure cette mission de transversalité. C'est des bénévoles qui prennent ces responsabilités-là, **donc peut-être que cette personne en mécénat de compétences sur une période de deux ans elle peut accompagner la transition, le passage à ce que ce soit des bénévoles qui tiennent des responsabilités.** [...] ce statut de personnes en mécénat de compétences, c'est un entre-deux, en fait, qui peut nous permettre d'accompagner des transitions, **qui peut nous permettre de disposer de compétences-clés à un moment donné qu'on n'a pas vocation à internaliser sur du long terme** – donc ça, c'est important –, et qui peut nous permettre d'assurer des missions sur lesquelles on a à la fois besoin de quelqu'un qui soit très en présence avec beaucoup de souplesse auprès des équipes de bénévoles, et qui, quand même, puisse assurer un peu de continuité sur un minimum de temps. » (Céline, salariée, coordinatrice nationale du bénévolat, *Isol'âges*)

L'« entre-deux » du statut de salarié volontaire en mécénat de compétences – bénévole présent dans l'association selon des conditions proches d'un salarié et qui assure donc une « continuité » – est bénéfique au transfert des « missions de transversalité » des salariés aux bénévoles. Dans le cadre d'une division du travail accru, le soutien aux équipes bénévoles dans l'accueil, l'intégration et la recherche de bénévoles n'est plus à la charge des salariés, mais à celle des bénévoles. C'est typiquement la mission de Lionel, salarié volontaire en mécénat de compétences de longue durée dans une antenne régionale d'*Isol'âges* : sa mission consiste à accompagner l'animation d'un groupe régional « séjours », en lien avec la direction de l'antenne et le coordinateur du siège national, à participer aux réflexions et à la mise en place de la politique nationale séjour en mettant en place des outils de pilotage et de reporting de cette même politique au niveau local. Il doit pour cela soutenir et accompagner les bénévoles pour qu'ils coordonnent les équipes et prennent en charge des activités de reporting, ce qu'il identifie comme nécessitant une « montée en compétences » des bénévoles. La tâche n'est cependant pas évidente, car, comme le dit l'adjoint à la direction, « les bénévoles ne sont pas très chauds pour la formation, ils sont un peu rebelles »⁸⁸. Il est pourtant attendu de Lionel qu'il facilite la prise de responsabilités des bénévoles : « Les bénévoles,

⁸⁸ Pierre, salarié, adjoint à la direction, antenne régionale M d'*Isol'âges*.

cela les fait chier, Mathilde, clairement. Il faut dire les choses comme elles sont. Il y en a qui le font, mais ça les gave. Je dis les choses comme on me les dit : "Vous me gavez avec ça." »

Si cette évolution du rôle des bénévoles n'est pas aboutie au moment de l'enquête – Lionel n'étant qu'au début de sa mission –, elle apporte cependant déjà satisfaction aux responsables de l'antenne. Pour le directeur, Lionel « a d'abord montré qu'on n'a pas besoin d'être salarié pour coordonner et animer »⁸⁹. Il s'avère en effet qu'à son arrivée Lionel a pris des fonctions qui entraient auparavant dans la fiche de poste d'un salarié. Ce dernier avait un profil commun aux salariés de la direction de l'association, avec une formation initiale dans l'animation socioculturelle. Cette contribution du mécénat de compétences à la déstabilisation de l'emploi associatif et, *a fortiori*, de l'emploi du travail social a suscité une mobilisation syndicale au sein de l'association. Tandis que la direction voit une opportunité dans cette mise à disposition, plusieurs salariés se sont inquiétés que d'autres postes soient concernés par un tel remplacement.

Les compétences des salariés volontaires contre celles des métiers du travail social ?

In fine, le mécénat de compétences participe du « double mouvement de division et de déqualification du travail social » (Kertudo, Chauvière, 2014) dans la mesure où, à un même poste, des salariés volontaires succèdent à des salariés qualifiés dans le travail social. Deux configurations se rencontrent : les salariés volontaires sont choisis soit pour leurs compétences gestionnaires (management, gestion des ressources humaines, gestion de projets, etc.), soit au titre de leur attirance personnelle pour l'animation. Dans les deux cas, les diplômes et les formations de l'animation socioculturelle ou socio-éducative ne semblent pas nécessaires aux responsables associatifs pour occuper ces postes.

La mission de Lionel, que nous avons précédemment présentée, correspond à cette préférence pour les compétences gestionnaires. Lionel est en effet attendu et reconnu, entre autres, au titre de son expérience de responsable des ressources humaines. Bien qu'il n'accompagne pas individuellement les bénévoles de l'association, il endosse des fonctions de gestion de projet et d'équipe. Tandis que ces fonctions étaient auparavant prises en charge par des travailleurs sociaux ayant une qualification de niveau 5 (DEUG, BTS, DUT, DEUST), ce sont désormais des salariés ou salariés volontaires de niveau 8 (master, diplôme d'études approfondies, diplôme d'études supérieures spécialisées, diplôme d'ingénieur) qui sont privilégiés. Cette élévation du niveau de diplôme participe d'un creusement des différences en termes de profils sociaux et fait courir le risque d'une sensibilité potentiellement moindre à la situation des bénéficiaires et des causes poursuivies. Notons également que la mobilisation de salariés volontaires conforte les responsables associatifs dans l'idée que la connaissance préalable des publics bénéficiaires de l'association n'est pas indispensable au bon déroulement de la mission. Ces recrutements sont réalisés par des responsables associatifs qui sont sensibles aux logiques gestionnaires. Nous retrouvons chez eux deux des trois profils de directeurs d'entreprises associatives du secteur social et médico-social identifiés par les sociologues François Sarfati, Iuri Ruggero et Jules Simha (Sarfati *et al.*, 2022). D'abord des directeurs d'origine sociale populaire, en poste depuis longtemps, âgés de plus d'une cinquantaine d'années, qui s'adaptent à la rationalité gestionnaire, car ils disposent d'un pouvoir réel et légitime au sein de leur structure. C'est le profil du directeur de l'antenne régionale M d'Isol'âges, Félicien, qui a d'ailleurs complété sa formation socioculturelle initiale par un récent diplôme de master dans l'ESS. Le second groupe est constitué de salariés plus jeunes, de moins de 45 ans, qui

⁸⁹ Félicien, salarié, directeur de l'antenne régionale M d'Isol'âges.

ont été formés au *new public management*. En l'occurrence, le « changement de culture » dont parlent plusieurs responsables associatifs d'*Isol'âges* s'opère via un changement de profils des salariés.

La concurrence avec les compétences des travailleurs sociaux prend également une deuxième forme : la mobilisation de salariés volontaires peut être justifiée d'après l'idée que l'animation de bénéficiaires ne nécessite pas de compétences particulières ou, en tout cas, pas de compétences acquises et validées dans le cadre d'une formation. Comme le résume Michel Chauvière, « certains disent que pour s'occuper d'une personne très désocialisée, il suffit d'avoir le "truc" et qu'il n'y a pas besoin d'avoir bac+2. Ce discours, qui contrarie les efforts de qualification à bac+2, a pris de l'importance et justifie une sorte de déqualification générale » (Kertudo, Chauvière, 2014, p. 25).

La mission d'animation de l'accueil de jour du siège d'*Isol'âges* de Félix correspond à ce présupposé. Félix est reconnu comme légitime pour ce poste au titre de ses compétences personnelles. Âgé d'une soixantaine d'années, il est diplômé d'un BTS de tourisme et a terminé sa carrière comme conseiller dans un grand groupe d'assistance. Sur son temps libre en revanche, il fait carrière dans une troupe de théâtre et dans une chorale. Il a eu également une expérience d'accompagnement d'une personne âgée dans le cadre de sa vie familiale. En confiant la gestion de l'accueil de jour du siège à un salarié volontaire, la responsable de l'association, Chantal, sauve une activité qui lui paraît indispensable. Diplômée du BAFA et d'un BTS de conseillère en ESS, Chantal travaille depuis 34 ans à *Isol'âges*. Actuellement responsable de la gestion des achats au siège de l'association, ses supérieurs hiérarchiques n'encouragent pas son projet de développement d'un espace d'accueil et d'animation dédié aux bénéficiaires au sein des locaux occupés par les salariés. Le recrutement de Félix sur ces activités permet à Chantal, à rebours des logiques gestionnaires en cours, de défendre la nécessité d'un lien entre les bénéficiaires et les salariés et de conserver cette partie de sa fiche de poste avant son départ à la retraite. La mission de Félix à l'accueil de jour du siège d'*Isol'âges* atteste finalement des effets paradoxaux du mécénat de compétences sur l'organisation des associations. Ainsi, si le mécénat de compétences renforce des processus de déstabilisation professionnelle déjà en cours dans les associations, il peut aussi être un moyen de préserver certaines activités et, plus largement, une culture associative parfois mise à mal. On peut ainsi se demander si la mise à disposition de Félix au siège d'*Isol'âges* va contribuer, à moyen terme, à revaloriser l'animation et le lien entre salariés, bénévoles et bénéficiaires auprès de la direction ?

Les sociologues du travail associatif ont déjà souligné les grandes tendances à la précarisation du travail associatif : statuts d'emploi atypique, bénévolisation d'une partie des heures de travail (Simonet, 2010), moindres salaires que leurs homologues du privé lucratif, dénormalisation du CDI, etc. Deux processus peuvent être à l'œuvre dans les associations qui mobilisent des salariés volontaires en mécénat de compétences : d'une part une concurrence à l'emploi, avec le risque d'un remplacement ou d'une non-crédation de postes salariés ; d'autre part, la déstabilisation de groupes professionnels, en termes d'accès au salariat et de reconnaissance de leurs qualifications. Nous avons pris l'exemple des métiers de l'animation socioculturelle et socio-éducative dans les associations du secteur social, médico-social et sanitaire. D'autres cas mériteraient cependant d'être approfondis, tels que les métiers de l'animation dans les associations de l'égalité des chances qui interviennent en milieu scolaire (où les salariés volontaires interviennent aux côtés de diplômés du BAFA, par exemple) ou le tutorat des volontaires en service civique.

Conclusion du chapitre 4

La contribution du mécénat de compétences à la professionnalisation des associations, telle qu'elle est promise par les promoteurs du dispositif, est à nuancer. Des compétences circulent en effet, mais leur nature ainsi que l'intensité et le sens de ces circulations ne sont pas toujours ceux escomptés. Les missions de longue durée en mécénat de compétences n'ont d'ailleurs pas d'effets massifs en propre, mais contribuent à appuyer des processus déjà en cours dans les associations.

Contre toute attente, l'un des processus auxquels participe le mécénat de compétences aboutit à la déprofessionnalisation des métiers du travail social, c'est-à-dire à leur déqualification et à la fragilisation de leur emploi. Plusieurs salariés volontaires en mécénat de compétences sont en effet recrutés non pas sur la base de leurs compétences professionnelles, mais d'après leurs compétences personnelles, pour occuper des postes d'animation de bénévoles ou de bénéficiaires auparavant occupés par des travailleurs sociaux. Ces recrutements sous-tendent malgré eux l'idée que certaines activités ne nécessitent pas de qualifications particulières ni la connaissance préalable des publics bénéficiaires des associations. La hiérarchisation des compétences est ainsi très répandue dans la mise en place du mécénat de compétences. Le recrutement de salariés volontaires sur des postes d'animation de bénévoles ou de bénéficiaires peut cependant avoir pour résultat paradoxal de « sauver » des normes et des pratiques parfois mises à mal dans ces associations, telles que la valorisation du lien social et du don à tous les échelons associatifs, comme nous l'avons montré pour l'association *Isol'âges*. Ce résultat en appelle un autre, concernant la socialisation des salariés volontaires aux valeurs des associations qu'ils fréquentent (management sur la base d'indicateurs qualitatifs de réussite, organisation horizontale, etc.) et qui les conduisent parfois à revoir leurs conceptions du travail. Ainsi, les circulations vont également des associations vers les entreprises !

L'autre processus auquel participe le mécénat de compétences est celui de la professionnalisation des associations, mais il doit être nuancé et précisé. Les salariés volontaires en mécénat de compétences sont plus généralement recrutés au sein des associations au titre de leurs expériences éprouvées à des postes de direction – au titre de leurs compétences d'organisation, en gestion de projet ou de management. Ce sont leurs responsabilités à des postes de cadre qui sont reconnues et considérées comme mobilisables au sein des associations. Notre étude démontre que les associations tirent en effet profit de ces compétences, ne serait-ce que parce que l'arrivée des salariés volontaires accélère la spécialisation des tâches déjà en cours, et renforce l'organisation plus ou moins formalisée des activités, y compris sous la forme de la gestion de projet (rétroplanning, reportings, comptes rendus de réunions, attribution de tâches, etc.).

Dans le cadre des missions de mécénat de compétences de longues durées, le transfert de normes et de pratiques gestionnaires, c'est-à-dire articulées autour d'un objectif d'efficacité et de rentabilité, est finalement limité. Les salariés volontaires ne sont pas en position d'imposer des outils ou des réflexes qui ne soient pas approuvés par les responsables des structures qu'ils ont intégrées. Enfin, lorsqu'ils travaillent au développement d'un CRM ou à la formalisation d'une méthode de projet particulière (par exemple), c'est que les associations sont déjà engagées dans une professionnalisation gestionnaire. Ce type de postes dans des entreprises associatives très gestionnalisées contribue à la reproduction du statut socioprofessionnel de cadres supérieurs et prévient leur déclassement potentiel (en cas de mises au placard ou d'évolutions de carrières plafonnées). Lors des missions de longue durée, les salariés volontaires n'imposent jamais de normes ou de pratiques gestionnaires ou managériales : soit ils

s'adaptent au fonctionnement des associations, soit les associations refusent leurs propositions. Cette absence d'effets systématiques de transformation des organisations associatives dans le cadre du mécénat de compétences de longue durée s'explique par l'absence de recherche de contreparties des entreprises. Contrairement aux journées de la solidarité par exemple, ces missions sont davantage un outil RH (de gestion des effectifs seniors notamment), qu'un outil associé à la RSE. Si la faible implication des entreprises dans le déroulé de la mission est parfois un frein pour les associations (en termes de management des salariés volontaires et de moyens financiers dévolus à leur formation comme nous l'avons vu au chapitre 1), elle est aussi un gage de non-ingérence dans leurs activités sociales. Une marge de manœuvre non négligeable dans un contexte où les entreprises se préoccupent de plus en plus d'évaluer leur démarche RSE et, par ricochet, d'évaluer l'« impact social » des associations qu'elles soutiennent. Dans le contexte partenarial entreprises-associations qui est celui des missions de longue durée, la circulation des savoirs professionnels du secteur privé lucratif est souple et permet ainsi des hybridations bénéfiques avec les normes et pratiques associatives.

Le mécénat de compétences de longue durée demeure cependant une ressource précaire pour les associations : elle ne pallie le manque ni de ressources humaines ni de ressources financières. Simon Cottin-Marx a montré dans quelle mesure les pouvoirs publics sont producteurs de la professionnalisation gestionnaire des associations, de leur adaptation en douceur à un environnement marchandisé, dans la mesure où ils mettent en concurrence les associations (Cottin-Marx, 2016). Les associations n'ont plus d'autre choix que d'adopter des pratiques gestionnaires et de développer leurs ressources privées et commerciales. Le mécénat de compétences résulte d'un processus similaire et l'entretient. En effet, c'est très généralement le manque de ressources financières pour recruter des salariés qui motive le recours à cette philanthropie ; philanthropie qui met elle-même les associations en concurrence les unes avec les autres (toutes n'étant pas reconnues comme suffisamment légitimes, « mûres » ou renommées par les entreprises). Comme nous l'avons vu cependant, le mécénat de compétences n'est pas une ressource humaine pérenne (il accroît plutôt le *turn-over* au sein des organisations), et il ne permet pas de consolider significativement les modèles socio-économiques des associations. En ce sens, il ne résout ni l'instabilité ni l'incertitude qui pèsent sur les budgets associatifs, et contraint les associations à s'adapter aux règles du marché. L'un des risques du dispositif est d'ailleurs qu'il justifie le fait de donner peu ou moins aux associations, en confortant l'idée, auprès des bailleurs, qu'elles peuvent réussir à faire sans les financements nécessaires à l'emploi de salariés en CDI ou de salariés experts de leurs domaines.

Chapitre 5. Préserver son projet associatif ? Ajustements et résistances

Introduire l'idée que les associations auraient à « préserver » leur projet associatif dans le cadre des missions de mécénat de compétences peut sembler incongru au regard du principe de soutien au secteur associatif véhiculé par le dispositif. Nous avons d'ailleurs montré la contribution que les salariés volontaires apportent au développement de l'environnement partenarial des associations (grâce à leurs capitaux relationnels ou à leurs compétences en communication par exemple). Pour autant, des limites à la collaboration entre le secteur privé et le secteur associatif peuvent demeurer. Deux difficultés concernent plus particulièrement la teneur des projets des associations : d'une part le « choc des cultures » que peuvent vivre certains salariés volontaires, d'autre part la relative asymétrie de la relation entre les entreprises et les associations. Ce que beaucoup de responsables associatifs décrivent comme un « choc des cultures » ne concerne pas uniquement les modalités concrètes de travail au sein des associations, mais a également trait aux représentations que ces derniers ont de leur engagement. Dans ce cas, il y a un conflit de cadrage – pour reprendre les termes de la sociologie politique (Mathieu, 2002) – quant aux causes défendues par les associations. Les responsables et les salariés des entreprises peuvent choisir de soutenir une association en ayant une compréhension du projet qui ne correspond pas en fait à la définition qu'en a donnée l'association. Les comportements des salariés volontaires au sein des structures ont dès lors toutes les chances d'être désajustés. La résolution d'un tel désaccord n'a cependant rien d'évident dans la mesure où les besoins des associations sont souvent concurrencés par ceux des entreprises, notamment en matière d'intégration et d'animation de leurs salariés. C'est entre autres ce qui a conduit Anne Bory à constater que « la promotion d'un idéal du "partenariat" entre organisations non lucratives et entreprises, au cœur duquel se situe le bénévolat d'entreprise, aboutit à l'adoption par les premières de normes et de logiques propres aux secondes qui peuvent nuire aux missions sociales du secteur non lucratif » (Bory, 2008a, p. 427). Si l'on a déjà constaté que les demandes de contreparties des entreprises sont moins fortes dans le cadre des missions de longue durée que pour les missions flash, le succès, au sein des départements RSE, des causes telles que la solidarité et l'égalité des chances, met à l'épreuve les associations, fortement sollicitées pour accueillir des salariés volontaires d'une part, et confrontées à l'incompréhension de leur projet par certains de ces volontaires d'autre part.

Ce qui est en jeu *in fine* c'est la possibilité, pour les associations, d'intervenir en faveur de l'intérêt général selon les modalités et les valeurs qui sont les leurs. Un accord sur les conceptions et les mises en œuvre de « l'intérêt général » n'a en effet rien d'évident. Rappelons tout d'abord que le succès du mécénat de compétences en France a partie liée au développement du mécénat à partir des années 1980, c'est-à-dire à l'intervention croissante d'acteurs privés au nom de l'intérêt général. On est ainsi passé d'une conception de l'intérêt général entendu comme l'expression d'une volonté générale supérieure aux intérêts particuliers à la notion d'« utilité sociale » (Monier, 2022). Cette transition résulte entre autres d'une mobilisation discrète de mécènes américains et français qui ont défendu l'instauration de dispositifs fiscaux favorables à leurs activités philanthropiques (parmi lesquels la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite loi Aillagon, qui a permis que la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général puisse

constituer un don en nature). L'institutionnalisation de l'économie sociale à partir de la fin des années 1970 participe également de cette rupture avec le modèle historique d'une identification totale du pouvoir étatique à l'intérêt général (Hély, 2022b). Elle participe enfin d'un second glissement qui est le développement de la mesure de l'« impact social » – *via* des indicateurs de performance – d'abord dans le cadre des entreprises de l'ESS puis, plus largement, dans l'ensemble des associations. Ce chapitre s'interroge ainsi sur les conditions de coopération entre entreprises et associations en faveur de l'intérêt général, dans le cadre du mécénat de compétences. Pour répondre à cette question, il explore tout d'abord le consensus libéral au fondement du mécénat de compétences et ce qu'il induit en termes de motivations des salariés volontaires à intégrer des associations. Les conflits de cadrage rencontrés sont ensuite explorés en prenant plus particulièrement les exemples de la préférence des entreprises pour la charité et de leur engagement dans la lutte contre les inégalités sociales. Nous démontrons finalement les stratégies mises en place par certaines associations pour s'ajuster voire résister aux conceptions que leurs mécènes privés se font de l'engagement en faveur de l'intérêt général.

A. Les affinités sociopolitiques comme conditions d'intégration des salariés volontaires

Nous avons démontré dans le chapitre précédent que les missions de mécénat de compétences participent à la reproduction des statuts socioprofessionnels des salariés volontaires, en termes de tâches effectuées, mais aussi de rétribution symbolique associées à leur place dans l'organisation. Leurs profils sont généralement en affinité avec ceux des salariés ou des bénévoles qu'ils rencontrent dans les associations. Nous verrons ici que les recrutements de salariés volontaires font également entrer en considération des affinités sociopolitiques. Parler de politique à propos du mécénat de compétences et du point de vue de l'engagement des salariés volontaires dans les associations peut étonner. La précédente recherche INJEP/LISE-CNAM a en effet démontré que la représentation de l'engagement en mécénat de compétences comme une action militante, entendue au sens d'une « participation active conforme à ses convictions dans la vie sociale et politique » (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020, p. 88) est très peu partagée par les salariés volontaires. La très grande majorité considère d'ailleurs les associations comme « apolitiques », c'est-à-dire à distance du champ partisan et des institutions gouvernementales et parlementaires (*ibid.*, p. 96). La défense d'une cause n'est donc pas la motivation première des salariés et, lorsqu'il en est question, ce n'est pas pour contester l'ordre social, mais dans une logique de « réparation sociale »⁹⁰ (*ibid.*, p. 119).

Deux phénomènes attestent cependant des affinités sociopolitiques – en termes de rapports à la politique, de contestation de l'ordre social et économique (ou non), voire d'orientations partisans – qui favorisent les recrutements des salariés volontaires en mécénat de compétences. La logique de « réparation sociale » relève tout d'abord d'un consensus libéral parmi les cadres, leurs entreprises et

⁹⁰ Mathilde Renault-Tinacci et Ósia Vasconcelos précisent que les « micro-mobilisations [des salariés volontaires envers leurs proches pour qu'ils s'engagent] 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, porteur 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 engagé (dans une démarche plutôt affective) ».

les responsables des associations engagées dans le mécénat de compétences. La dimension politique de cette logique libérale se révèle enfin dans le fait que les associations aux discours plus critiques de l'ordre social et économique mobilisent, elles, des salariés qui ont des sensibilités et des engagements politiques communs.

Un consensus libéral

Ce sens de l'engagement en mécénat de compétences à des fins de « réparation sociale » n'est pas neutre politiquement. L'idée selon laquelle les entreprises et leurs salariés seraient légitimes pour assumer des missions d'intérêt général correspond en effet à un projet politique libéral (Bory, Lochard, 2009), qui critique, en creux, l'État social, jugé incapable de prendre en charge seul les grandes questions sociales. Cette disqualification de l'action publique s'accompagne d'un élargissement du périmètre des domaines d'engagement davantage privilégiés par les entreprises et leurs salariés dans le cadre du mécénat de compétences dans notre enquête : éducation, formation et insertion (30 %), santé et action sociale (23 %), humanitaire (57 %). Autant de secteurs dont les causes sont facilement compatibles avec les politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), et peuvent ainsi être intégrées à leur stratégie de mécénat. À l'inverse, les associations engagées dans la défense des droits ou portant des causes plus contestataires restent souvent à l'écart de ces partenariats, en raison d'une distance idéologique ou d'une incompatibilité perçue avec les intérêts des entreprises.

Le sens politique du « *social business* », qui consiste dans l'ambition des entreprises à répondre à des problèmes sociaux, est rarement interrogé par les membres des associations qui recourent au mécénat de compétences, ces derniers y étant dans la très grande majorité favorables. Un cas de désaccord au sujet de la mobilisation de salariés volontaires en mécénat de compétences met cependant en lumière les affinités sociopolitiques libérales qui soutiennent le déploiement de ce dispositif. Dans une antenne locale d'une association enquêtée, l'arrivée d'un salarié volontaire suscite la mise en retrait d'une bénévole. Julie, très active dans l'association depuis plusieurs années, ne se sent pas entendue par les autres responsables de l'association, pour qui « il n'y a pas de positionnement à avoir » sur le mécénat de compétences. Julie ne se considère pas « contre le mécénat de compétences », mais s'inquiète que « que la pieuvre de l'entreprise rentre à nouveau dans le monde associatif et transforme tout » :

« Je trouve que **les associations ont leur façon de s'organiser** avec peut-être une précarité, mais c'est ce qui crée aussi les richesses qu'on ne remarque pas, mais qui sont hyper riches. Et là, les grosses têtes des grandes entreprises vont y mettre leur nez, c'est peut-être moi, mais ça me gêne. »

Julie remet en cause la légitimité des entreprises et de leurs salariés à s'engager auprès et dans des associations en raison du caractère non lucratif de celles-ci ; caractère qu'il s'agit de préserver des « façons de s'organiser » du secteur privé lucratif. Julie est consultante en stratégie et développement des entreprises. Comme la très grande majorité des membres de l'association – consultants ou cadres dans de grandes entreprises, en poste ou retraités – elle travaille dans le secteur privé lucratif. Sa défense de la décroissance la marginalise cependant. En effet, l'association s'insère dans des réseaux d'économie sociale et solidaire, mais sans aller jusqu'à remettre en question radicalement le modèle économique capitaliste. Ils sont d'ailleurs plusieurs dans l'association à « boursicoter », selon l'expression d'une bénévole⁹¹. La motivation de leur engagement réside, comme pour la salariée volontaire, dans le souhait d'avoir un « impact sur la société ». La plupart se disent plus sensibles aux causes de l'écologie et de

⁹¹ Celle-ci les observe régulièrement en train de consulter le cours de la Bourse où certains auraient des actions.

l'environnement qu'à celles des inégalités sociales. Les visions politiques s'affrontent : pour la majeure partie des bénévoles de l'association, l'ESS consiste à réparer ou à limiter les effets du capitalisme, tandis que pour Julie il s'agit d'en revoir les principes mêmes – ce qui la rapproche d'une fraction de l'économie sociale critique à l'égard du capitalisme et, en partie, issue du « socialisme utopique » du XIX^e siècle.

Les divergences politiques résident *in fine* dans les modalités de leur expression. Julie regrette en effet de ne pas avoir pu échanger plus ouvertement sur celles-ci. Son militantisme bouscule en définitive les représentations pacifiées que les autres bénévoles ont de leur engagement ; les responsables et le salarié volontaire valorisant, au contraire, le consensus et la fluidité qui règnent dans les échanges au sein de l'association. En ce sens, la mobilisation du mécénat de compétences s'est faite au prix d'un évitement du politique – pour reprendre le concept de la sociologue américaine Nina Eliasoph (Eliasoph, 2010) ; ici en évitant la tenue d'un débat interne sur les tenants et les aboutissants du mécénat de compétences et, plus largement, sur le recours à la philanthropie dans le cadre d'actions sociales. Comme nous allons le voir, les salariés volontaires en mécénat de compétences ne sont pas en position, à eux seuls, de susciter un tel évitement du politique.

Des causes associatives plus ou moins critiques, en affinité avec les profils sociopolitiques des volontaires

Le secteur de « l'égalité des chances » est un bon révélateur des affinités sociopolitiques qui sous-tendent les missions de longue durée. *Tous égaux* et *Un Futur dès demain* sont deux « prestataires de l'égalité des chances ». Les deux associations ont été créées au cours des années 2000 spécifiquement sur cette thématique, à l'initiative de spécialistes du monde de l'entreprise (des consultants ou cadres dirigeants). L'émergence progressive d'un espace lié à « l'égalité des chances » tient en effet tant aux transformations du monde associatif et des politiques éducatives qu'à l'intervention du monde économique dans le champ scolaire (Pavie, 2022). Cette cause plaît particulièrement aux entreprises : « L'élève "méritant-e" issu-e d'un milieu populaire et descendant de l'immigration constitue une figure idéale de la "diversité", dont les entreprises font alors la promotion, et compatible avec l'idéologie néolibérale vantant les vertus de la volonté individuelle. » (Pavie, 2022, p. 75.)

La thématique de l'excellence – également largement investie et promue par la puissance publique – est au cœur des programmes à destination des élèves dans les établissements scolaires des deux associations. *Tous égaux* et *Un Futur dès demain* ne déploient cependant pas les mêmes pédagogies et celles-ci répondent à des diagnostics différents quant aux inégalités sociales.

Les programmes d'*Un Futur dès demain* sont construits avec des chercheurs en neurosciences et en psychologie sociale. Ils ont pour objectif de susciter un « déclic psychologique » chez les élèves. Les animateurs souhaitent leur donner l'envie d'apprendre et, pour cela, celle de se concentrer, de réviser, de s'entraîner, etc. Les animations en classe réalisées par un binôme (généralement constitué d'un salarié volontaire en mécénat de compétences et d'un volontaire en service civique) sont rythmées par des exercices ou des jeux qui incitent les élèves à être actifs ainsi que par des témoignages en vidéo. Chacune retrace le parcours de réussite d'une personne, à partir d'une voix off et/ou de sa prise de parole. Les profils sont variés (personnes blanches ou racisées, valides ou non, de milieux très populaires ou issues des classes moyennes, etc.). Toutes mettent l'accent sur la volonté individuelle : si les personnes ont rencontré des difficultés dans leur enfance et leur adolescence (sociales, physiques, psychologiques, etc.) ; elles ont cependant toutes fait le choix – suite à un événement, grâce à une

personne, etc. – de s'investir dans le travail à l'école. Les élèves doivent pouvoir s'identifier et prendre pour modèles les personnes interviewées. Les vidéos correspondent au cadrage de l'égalité des chances de l'association, qui cherche à lutter contre le « fatalisme social ». *Un Futur dès demain* ne souhaite pas que les élèves considèrent, à tort, qu'ils ont tous les mêmes chances sociales, ni que la réussite est le fruit du talent, mais qu'ils prennent conscience de la malléabilité du cerveau humain et de leurs capacités d'apprentissage. C'est le principal déclic que l'association cherche à provoquer, en considérant que si les élèves prennent conscience de leurs capacités d'apprentissage, ils croiront davantage en leurs chances de réussite en dépit de leurs origines sociales modestes ou de leurs conditions de vie défavorisées. *Un Futur dès demain* n'est pas la seule organisation à opérationnaliser l'idée de « déclic ». Parmi les professionnels de la jeunesse, le « déclic » est une notion de sens commun mobilisée pour expliquer la réinscription des jeunes dans une institution d'insertion, suite à « une prise de conscience soudaine qui marque un changement important dans la façon dont les individus se pensent et se projettent » (Vial, 2021, p. 1). Le sociologue Benjamin Vial a étudié dans ce cadre en quoi la notion de « déclic » participe à une individualisation et à une psychologisation des phénomènes sociaux. Dans le cadre d'*Un Futur dès demain*, l'objectif de provoquer des « déclics » chez les élèves en l'espace temps de 3 ou 4 séances de cours annuel, évacue l'enjeu des soutiens matériels et affectifs éventuellement nécessaires à de telles prises de conscience et à leur réalisation. Les inégalités de conditions de vie sont bien à l'esprit des animateurs (bénévoles, salariés volontaires et volontaires en service civique), mais ils partagent une même foi dans les effets propres des programmes qu'ils proposent, dont les contenus sont issus de travaux de recherche en neurosciences et en sciences du comportement. Lors de la réunion trimestrielle régionale à laquelle l'antenne locale W d'*Un Futur dès demain* participe, la refonte des programmes en cours par le siège de l'association ne suscite pas de débat de fond. L'adhésion à la pédagogie du « déclic psychologique » est en définitive d'autant plus forte que les salariés volontaires se représentent la réussite essentiellement comme un investissement personnel et individuel. On peut l'observer chez Marcel, salarié volontaire d'*Un Futur dès demain*, rencontrant pour la première fois des jeunes racisés de classes populaires dans le cadre des séances d'animation, comme le souligne une membre de l'association à son propos :

« Il trouve que l'association a changé sa façon de voir la société, carrément. Parce que les premières fois où il est rentré dans les collèges, **il avait quand même quelques stéréotypes en se disant que ce n'est pas "les petites têtes blondes qui allaient foutre le bordel"**, comme il dit, par rapport à ce qu'il avait vu à la télé, par rapport à ce qu'il entendait couramment. Et il a complètement changé d'avis sur ça, il nous l'a dit avec transparence. » (Cindy, antenne locale W d'*Un Futur dès demain*)

Si la mission de Marcel en mécénat de compétences lui permet de mettre à distance ses préjugés raciaux et sociaux, elle ne transforme cependant pas sa conception de la réussite puisque celle-ci reste axée sur le comportement individuel des élèves. Les conditions de vie des « têtes brunes »⁹², comme il les appelle, ne sont pas évoquées lorsqu'il fait part de sa découverte. Le cadrage de l'égalité des chances de *Un Futur dès demain* centré sur la réussite scolaire et le fait d'apprendre à apprendre, attire ainsi des salariés volontaires sensibles à la valorisation de l'investissement personnel dans la réussite sociale. Ces derniers appartiennent aux classes supérieures. Patrick, salarié volontaire dans l'antenne locale W a une trajectoire d'ascension sociale. Quand il évoque son intérêt pour *Un Futur dès demain*, c'est l'échec scolaire qu'il met en avant plus que la question des inégalités sociales. En tant que père de famille, il a

⁹² Ces propos ont également été tenus par Marcel, directement à l'enquêtrice. Observation d'une journée de rassemblement des responsables à l'antenne régionale d'*Un Futur dès demain*, extrait du carnet de terrain.

plusieurs fois craint que ces enfants lâchent les cours et l'école. Cette valorisation du travail se traduit dans sa trajectoire politique puisque, après s'être longtemps positionné à gauche de l'échiquier politique, il vote désormais pour La République en marche.

Les contenus pédagogiques de *Tous égaux*, l'autre association d'égalité des chances enquêtée, sont axés sur la valorisation des compétences transversales des élèves, c'est-à-dire des compétences plutôt comportementales et non techniques. Les programmes animés dans les établissements scolaires invitent les élèves à identifier, pour mieux les valoriser, des compétences qui sont transférables d'un univers à un autre, et qui n'ont pas été nécessairement apprises dans la sphère scolaire ou professionnelle. L'objectif est de fournir aux jeunes des milieux défavorisés les clés pour répondre aux normes sociales attendues lors des entretiens d'embauche, entre autres. *Tous égaux* tient un discours critique à l'égard des inégalités sociales, dont la reproduction est attribuée à un système social structurellement injuste. Par des activités de plaidoyer à destination des pouvoirs publics, des établissements scolaires et universitaires, comme des entreprises, l'association sensibilise aux freins à l'ascension sociale et cherche à changer les représentations sur la réussite. Une salariée et un volontaire en service civique de l'antenne locale N ont d'ailleurs élaboré un jeu à cet effet. Une petite quinzaine de joueurs (des salariés ou des étudiants), se rassemblent dans une salle et se positionnent côte à côte, comme sur une ligne de départ. Chacun incarne un jeune à partir des caractéristiques sociales indiquées sur une carte qu'il tient secrète (salaires et professions des parents, résultats scolaires, lieu de vie, éventuels handicaps, etc.). À l'autre extrémité de la salle, une personne anime le jeu en proposant des affirmations comme « je me sens capable de postuler à un poste dans une grande entreprise » ; « je dispose de bonnes conditions pour réviser ». Pour chacune d'elles, le joueur doit avancer d'un pas ou rester statique. Au bout de plusieurs affirmations, les inégales progressions spatiales sont l'occasion d'un échange sur les interprétations que les personnes ont fait de leur rôle et sur leurs représentations de la réussite et des conditions nécessaires à celle-ci. Les deux créateurs sont diplômés du BAFA et se sont inspirés des « classiques de l'éducation populaire »⁹³, tels que le débat mouvant et le jeu des pas. Si les salariés volontaires engagés en missions de longue durée dans les antennes de *Tous égaux* n'ont pas d'expériences dans l'éducation populaire, ils partagent en revanche une sensibilité commune pour la lutte contre les inégalités sociales, et ont des référentiels politiques communs. Ces affinités n'ont pas été explicitées par les responsables associatifs comme faisant partie des critères de recrutement. Elles ont pourtant joué un rôle, dès les premières rencontres, puis au cours des missions. Pauline⁹⁴ était ainsi déjà socialisée à la cause de l'égalité des chances *via* son expérience de mentorat au sein d'une association, tandis qu'il est question d'un « crush intellectuel »⁹⁵ entre Nadine⁹⁶ et Gabrielle, la responsable de l'antenne S de *Tous égaux*. Ce « crush intellectuel » comprend tout autant un goût pour la réflexion que le partage de valeurs communes. La mission de Nadine est ainsi rythmée par des débats, avec Gabrielle comme avec d'autres salariés de l'association avec lesquels elle travaille, sur la réussite et sur les outils pédagogiques dont l'association se dote pour réduire les inégalités. Comme la majorité des autres membres de l'association, elle se positionne à gauche de l'échiquier politique. Si elle n'est pas engagée, son mari l'est en revanche (dans plusieurs associations du secteur social). Son intérêt pour

⁹³ L'expression est de Manon, la salariée qui a participé à la création du jeu. Observation d'une réunion de l'antenne N de *Tous égaux* (avec démonstration du jeu), extrait du carnet de terrain.

⁹⁴ Pauline, âgée d'une quarantaine d'années, salariée volontaire en mécénat de compétences, antenne régionale N, *Tous égaux*.

⁹⁵ Gabrielle, salariée, responsable de l'antenne S, *Tous égaux*.

⁹⁶ Nadine, âgée d'une soixantaine d'années, salariée volontaire en mécénat de compétences, antenne régionale S, *Tous égaux*.

l'égalité des chances a une origine personnelle puisqu'elle a une trajectoire de transfuge de classe⁹⁷. Pauline, elle, est la petite-fille d'un grand-père communiste. Elle partage les mêmes centres d'intérêts politiques que le reste de l'équipe de l'antenne pour la lutte contre les inégalités sociales, le féminisme et l'écologie. Pour Pauline comme pour Nadine, les affinités sociopolitiques semblent d'autant plus déterminantes que les équipes de *Tous égaux* ont auparavant eu de mauvaises expériences avec des salariés volontaires. Dans l'un des cas, le salarié, un homme âgé en fin de carrière, refusait l'horizontalité des modes de prise de décision et faisait preuve de sexisme. Les sensibilités politiques communes sont donc gages, au contraire, que les salariés volontaires ont une compréhension juste des causes portées par l'association et qu'ils peuvent adhérer à son modèle organisationnel.

L'une des garanties du bon déroulement des missions de mécénat de compétences – particulièrement lorsqu'elles sont de longue durée – consiste à recruter des salariés volontaires aux profils sociopolitiques proches de ceux des membres des associations. Cela participe notamment à faciliter la compréhension et l'adhésion des salariés volontaires au projet associatif. Il apparaît cependant que les associations les plus contestataires ont davantage de difficultés à rencontrer des salariés volontaires qui leur ressemblent ; cela dans la mesure où ces derniers sont majoritairement des cadres des classes sociales supérieures, socialisés à distance de l'engagement politique, plutôt réformateurs que révolutionnaires quant à l'ordre social et politique. S'ils ne sont pas militants, les salariés volontaires intègrent cependant les associations avec leurs représentations du monde social et leurs a priori quant aux projets des associations. Ces représentations ont des effets sur les activités qu'ils réalisent, notamment dans leurs relations aux bénéficiaires.

B. Des causes à l'épreuve du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est-il une ressource adaptée aux projets des associations ? Les salariés volontaires sont-ils toujours « prêts à l'emploi » dans le cadre des missions qui leur sont confiées ? Nous avons vu que les cadres supérieurs qui s'engagent dans le mécénat de compétences sont peu familiers des causes les plus contestataires. Ils préfèrent, comme leurs entreprises, des causes plus consensuelles, et privilégient certains secteurs associatifs à d'autres. Ces préférences ne présument cependant pas de la bonne compréhension ou maîtrise des projets associatifs. Une même cause est d'ailleurs interprétée et déclinée différemment selon les associations, ses membres, ses ressources et son histoire. Il s'agit ici d'étudier dans quelle mesure les représentations, voire les préjugés des salariés volontaires, peuvent entrer en conflit avec la manière dont les associations cadrent leur projet. Le concept de cadres de l'expérience, d'inspiration interactionniste (Goffman *et al.*, 1991), permet d'insister tant sur les stratégies discursives que les responsables associatifs peuvent mettre en place (pour traduire leur cause en des termes compréhensibles pour les entreprises par exemple) que sur l'activité cognitive à l'origine de tels cadres (et qui est nécessaire pour que les salariés volontaires adoptent les comportements qui sont attendus d'eux)⁹⁸. Ces tensions entre traduction – dans l'idée d'une explicitation

⁹⁷ Le père de Nadine était électricien et sa mère couturière. Fille d'immigrés portugais, sa mère a grandi dans un milieu très pauvre. Nadine a une formation initiale en marketing et en ressources humaines. Dans le cadre de la formation continue, elle a obtenu un master à la Sorbonne ; un diplôme qui constitue pour elle « une revanche sociale ».

⁹⁸ Comme le souligne Lilian Mathieu, l'ambiguïté du modèle des cadres de l'expérience aboutit trop souvent à réduire l'alignement des cadres au résultat d'un travail tactique (Mathieu, 2002).

des enjeux associatifs aux salariés volontaires – ou ajustements des projets associatifs – pour, au contraire, les faire correspondre aux attentes des salariés volontaires – sont au cœur de deux causes qui rencontrent un certain succès auprès des entreprises : celle de la solidarité envers les personnes précaires et celle de l'égalité des chances.

Le cadrage dominant de la charité

Comme nous l'avons vu, les secteurs associatifs de l'action humanitaire (57 %), de l'éducation et de la formation (30 %) de l'action sociale et de la santé (23 %) sont ceux qui mobilisent en leur sein le plus d'associations répondantes ayant recours au mécénat de compétences. Cette réalité est à rapporter au fait que le mécénat s'est développé en France, après un fort investissement dans le domaine culturel, par l'intervention des entreprises en faveur de la solidarité. Or le secteur de l'action sociale est marqué, depuis la fin du XIX^e siècle, par un processus de sécularisation de ses valeurs où la charité et la solidarité se sont à la fois affrontées et substituées l'une à l'autre. Le « droit à l'assistance » n'a pas supplanté le « devoir de charité ». Cela permet de comprendre d'une part « un fait souvent peu pris en compte, mais néanmoins patent : la matrice confessionnelle, autrement dit caritative, de nombreuses grandes associations contemporaines de solidarité » (Brodiez-Dolino, 2018, p. 32) et, d'autre part, l'engagement, ces dernières décennies, de nombreuses personnalités qui considèrent action publique et privée « comme deux facettes d'une même pièce »⁹⁹ (*ibid.*, p. 35). S'intéresser au cadrage des actions solidaires sous l'angle de la charité par les salariés volontaires ne revient pas ici à extrapoler l'appartenance religieuse de certains d'entre eux. Le terme de « charité » se justifie pour qualifier la représentation que les salariés volontaires et les entreprises ont des projets associatifs à la fois en raison de leur représentation des bénéficiaires (à l'instar de la catégorie des « bons pauvres », héritée d'une conception économique et biblique qui faisait du travail un élément essentiel de la condition humaine) et en raison de la relation qu'ils ont avec eux. En ce sens, le mécénat de compétences est une action privée – individuelle (pour le salarié volontaire) et collective (pour l'entreprise) – gage de rétributions symboliques qui assurent un prestige social¹⁰⁰ : la position d'aidant est valorisante tout autant que valorisée. L'imposition (volontaire ou non) d'une certaine conception de la solidarité par les salariés et leurs entreprises aux associations auprès desquelles ils s'engagent, obligent ces dernières, en retour, à adapter leurs discours pour ne pas les perdre.

Donner aux plus démunis : l'ambition des salariés et de leurs entreprises

La comparaison entre plusieurs associations qui s'inscrivent dans la solidarité démontre que les salariés volontaires en mécénat de compétences et leurs entreprises considèrent cette cause prioritairement sous l'angle d'un don aux plus démunis (don matériel, de temps, d'écoute, etc.). La coordinatrice nationale du bénévolat à *Isol'âges* est ainsi souvent démarchée par des salariées qui souhaitent « faire du bénévolat » dans le cadre de leurs missions de longue durée, c'est-à-dire aller à la rencontre des personnes âgées aidées par l'association. Ce n'est pourtant pas sur ce volet que l'association a des besoins de long terme. À *Isol'âges*, les salariés volontaires en mécénat de compétences ne sont en contact avec les personnes âgées que dans le cadre des missions flash. Celles-ci suscitent un fort sentiment de satisfaction chez les salariés volontaires dans la mesure où les bénéficiaires « ont l'air

⁹⁹ Axelle Brodriez-Dolino mentionne François Bloch-Lainé, Martin Hirsch et Véronique Fayet.

¹⁰⁰ Nous nous inspirons ici de la distinction faite par Gusfield, dans le cadre de son analyse du mouvement pour la tempérance américain, entre une politique de classe – où la lutte porte sur la distribution des ressources matérielles – et une politique de statut, liée à la première, qui concerne l'allocation du prestige (Gusfield, 1986).

contents, on voit que ça leur fait plaisir qu'on soit là pour eux »¹⁰¹. En plus d'être réalisée dans un cadre festif et convivial (les salariés viennent en groupe sous l'égide de leur entreprise, cuisinent et participent à un loto), l'assistance apportée aux personnes âgées est gratifiante. Ce succès de l'aide aux personnes dans le besoin se retrouve également à *Bébé secours*. L'association, qui lutte contre la précarité infantile et maternelle en récoltant des produits de première nécessité, est massivement démarchée par les entreprises dans le cadre de missions flash. Plusieurs fois par semaine, des salariés viennent en groupe trier des denrées pour qu'elles soient ensuite redistribuées aux mères. La cause séduit très largement les entreprises, comme en témoigne Nadège, responsable de l'engagement des salariés au sein de son entreprise (qui est partenaire de *Bébé secours*) :

« Nadège me dit qu'elle est mère célibataire, comme l'autre responsable de l'engagement, et qu'il y a beaucoup de femmes [dans leur entreprise], que c'est donc "une activité qui plaît". Elle croise Luc, le responsable logistique de l'entrepôt et lui dit que les salariés qui sont venus la semaine dernière étaient ravis : "ça va essaimer partout [dans l'entreprise], comme une pieuvre" ; "chaque salarié va devenir "ambassadeur" dans son service" » (Observation d'une mission flash en présence d'une dizaine de salariés d'une grande entreprise, une demi-journée, *Bébé secours*, extrait du carnet de terrain.)

Si tous les salariés volontaires qui ont suivi Nadège ce jour-là chez *Bébé secours* ne sont pas des femmes (3 hommes pour une dizaine de personnes), l'engouement pour la cause est cependant genrée. Les femmes se reconnaissent en effet dans le thème de la maternité et, plus largement, dans le travail du *care* ; les activités de tri jouant leur assignation au travail domestique et l'objectif d'aide aux mères en difficulté, celle au soutien affectif et relationnel (Scrinzi, 2016). Le cadrage de cette cause sous l'angle de la solidarité (aide d'urgence et distribution de colis) laisse enfin une place de choix aux salariés volontaires qui peuvent être en posture d'aidants.

Cette posture d'aidant ne s'incarne cependant pas directement auprès des mères bénéficiaires, puisque les salariés volontaires se cantonnent aux salles de tri des denrées, physiquement distinctes de l'espace d'accueil. Lors de la demi-journée à *Bébé secours*, Nadège annonce d'ailleurs à ses collègues que des mères sont arrivées à l'accueil en ces termes : « Vous pouvez y aller, ce n'est pas du voyeurisme¹⁰². » Cette précaution oratoire n'est pas vaine dans la mesure où les salariés volontaires ne sont pas familiers de ce public (aucun n'a d'expérience antérieure dans la solidarité ou le bénévolat) et qu'aucun n'a de compétences dans le travail social. Or le voyeurisme affleure souvent dans le cadre de tels engagements bénévoles. C'est ce que déplore Maxime, directeur général adjoint d'Insertion et espaces pour qui « l'on travaille mal quand on travaille dans la relation d'aide ». Il a plus particulièrement été choqué, lors d'une soirée entre amis, des réactions de salariés du secteur privé à qui il présentait le travail d'insertion par l'emploi réalisé par son association et le dispositif du mécénat de compétences :

« Et là, d'un coup, il y en avait six de Bouygues Télécom autour de moi, qui me posaient des questions. C'en devenait presque indécent. C'est-à-dire : "Jusqu'à quel point ils sont pauvres ? Jusqu'à quel point ils vont manger dans les poubelles ?" Ils ne pensaient pas à mal. » (Maxime, salarié, directeur général, *Insertion & espaces*)

¹⁰¹ Observation d'une journée de la solidarité en présence des salariés d'une grande entreprise, accueil de jour du siège d'*Isol'âges*, extrait du carnet de terrain.

¹⁰² Observation d'une mission flash en présence d'une dizaine de salariés d'une grande entreprise, une demi-journée, *Bébé secours*, extrait du carnet de terrain.

Ces discours rapportés ne sont pas une caricature. Ils illustrent « les frontières symboliques » (Lamont, Fournier, 1992) qui séparent le groupe de « ceux qui aident » et de « ceux qui reçoivent l'aide ». En d'autres termes, ces frontières ne procèdent pas que de l'étiquetage d'un groupe « les pauvres », « elles ont le potentiel de produire de l'inégalité, car elles forment un moyen essentiel par lequel les individus acquièrent un statut, monopolisent des ressources, écartent des dangers, ou légitiment leurs avantages sociaux, et cela souvent en référence à un mode de vie supérieur, à des habitudes, au caractère ou aux compétences » (*ibid*, p. 12).

Un tel écueil nous a en effet été rapporté par une autre association, *Le Partage dans l'assiette*. Celle-ci organise des matinées de cuisine collective où le salarié responsable du lieu, le salarié volontaire, les bénévoles et, occasionnellement, des salariés volontaires cuisinent ensemble un repas, qu'ils partagent ensuite, ainsi qu'avec des personnes qui se déplacent pour le déjeuner. Tous paient une somme (minimum, ou plus s'ils le désirent) pour bénéficier du repas. L'objectif est de créer du lien social, particulièrement à l'échelle d'un quartier. Ce cadrage de la solidarité contredit cependant la posture charitable souhaitée par certains salariés volontaires et leurs entreprises :

« Nous, on a aussi une difficulté, c'est qu'on a eu plusieurs fois ce retour de personnes qui venaient en mécénat de compétences et qui s'attendaient vraiment à faire une B.A., aider les personnes en grande précarité dans le besoin et en fait, ils se retrouvent mixés avec d'autres personnes, donc ils ne comprennent pas trop. [...] On est conscient qu'on est sur un schéma qui sort un peu de l'associatif où il y a bénévoles/bénéficiaires. Nous, on essaie de casser ça. [...] Les personnes qui arrivent pensent qu'elles vont être bénévoles et qu'il y a des bénéficiaires qui vont arriver et qui vont avoir besoin d'eux [...] et plusieurs fois, on a eu la remarque – on trouve que c'est assez malhabile de dire ça comme ça, mais on comprend ce qu'ils veulent dire – où ils disent : "Je m'attendais à ce qu'il y ait plus de pauvres." Donc un peu déçus. Ils n'ont pas le sentiment d'avoir aidé alors qu'en fait, c'est la précarité relationnelle. » (Benoît, bénévole, membre du CA, *Le Partage dans l'assiette*)

Les responsables des locaux du Partage dans l'assiette se retrouvent donc dans des positions délicates avec les salariés volontaires qui, souvent, ne saisissent pas spontanément la nature de l'action sociale menée. La convivialité recherchée est parfois délégitimée au profit des traditionnelles actions de collecte de denrées. Elle peut aussi être vécue exclusivement entre salariés volontaires d'une même entreprise, au risque d'oublier l'objectif de lutte contre la précarité relationnelle à destination des habitants du quartier. Comme nous le verrons ensuite, ce conflit de cadrage a des conséquences sur les relations partenariales nouées par l'association avec les entreprises. Avant cela, il s'agit d'explorer les tensions suscitées par le mécénat de compétences concernant une autre cause très prisee par le secteur privé qui est la lutte contre les inégalités scolaires.

Salariés volontaires et lutte contre les inégalités scolaires : malentendus, maladresses et violence des rapports sociaux

Plusieurs associations investies dans la cause de « l'égalité des chances » recourent massivement au mécénat de compétences. Le dispositif permet en effet aux associations de bénéficier d'animateurs pour des séances dans les établissements scolaires, universitaires ou institutionnels, ou de disposer de mentors. Les salariés volontaires peuvent réaliser ces activités bénévolement (dans le cadre du bénévolat d'entreprise), ou grâce à quelques journées accordées annuellement par leur entreprise (missions de parrainage en mécénat de compétences), ou dans le cadre d'une mission longue en mécénat de compétences. Le mécénat de compétences ne répond pas seulement à un besoin de ressources humaines, mais permet également à ces associations de mettre en relation des personnes

en emploi – dont les parcours et les compétences témoignent d'une certaine réussite – avec des jeunes peu dotés socialement. À *Tous égaux* comme à *Un Futur dès demain*, le recours aux salariés volontaires dans le cadre de missions de parrainage et de missions de longue durée est massif. Ces recrutements sont en croissance du fait de l'impulsion donnée par les politiques publiques à la cause de l'égalité des chances. Dans le cadre de notre enquête, nous avons suivi plusieurs salariés volontaires en animation dans des établissements scolaires, universitaires ou dans des missions locales dans le cadre de leurs missions de longue durée en mécénat de compétences. Comment les salariés volontaires s'approprient-ils et comprennent-ils les causes de leurs associations respectives, à partir de leurs expériences managériales et de leurs représentations de la réussite professionnelle ? Dans quelle mesure leurs ethos sont-ils parfois désajustés avec les méthodes pédagogiques des animations ? Quels sont les effets de leurs profils sociaux dominants sur leurs relations avec les jeunes issus des milieux défavorisés ?

Des réflexes managériaux inappropriés

Nous l'avons vu précédemment, dans leur écrasante majorité, les salariés volontaires ne sont pas familiers des causes défendues par les associations qu'ils intègrent. Lorsqu'ils doivent animer des ateliers ou faire du mentorat, ils sont inscrits d'office aux formations dédiées à chaque nouveau bénévole. Celles-ci sont souvent très courtes, entre 1 h 30 et une demi-journée¹⁰³. Les salariés volontaires commencent ensuite par observer des animations¹⁰⁴, puis font leurs premières animations, comme n'importe quel bénévole, en binôme avec un autre intervenant plus expérimenté (bénévole, volontaire en service civique ou salarié). Ces parcours ne suffisent cependant pas toujours à socialiser les salariés volontaires à de nouvelles représentations de la réussite et à de nouvelles pratiques professionnelles. Les comportements légitimes au sein de l'association peuvent en effet être en opposition avec les pratiques managériales qui ont été les leurs durant les quarante dernières années de leur vie professionnelle. Claire, salariée de l'antenne locale S de *Tous égaux* dit, à ce sujet : « C'est fatigant de devoir traduire tout le temps et de se sentir dans l'obligation de traduire. » Entre autres incompréhensions qui ont pu survenir avec des salariés volontaires, elle mentionne le recrutement d'un stagiaire. Le salarié volontaire en mécénat de compétences de l'époque a proposé de n'auditionner que la candidate avec le plus haut niveau de diplôme ; ce que les autres membres de l'antenne ont refusé, considérant que cela consistait à faire « du jugement au diplôme ». Ce que Claire résume ainsi : « J'ai senti que pour [ce salarié], c'était de l'ordre du réflexe, ce n'était pas un truc négatif, c'est juste que dans sa culture d'entreprise et dans sa culture de vie, plus tu es haut dans les diplômes et plus tu sais faire des trucs¹⁰⁵. »

Des ethos désajustés

Dans le cadre des animations auprès des jeunes, là aussi, l'ethos¹⁰⁶ des salariés volontaires peut entrer en contradiction avec les objectifs des méthodes pédagogiques des associations. L'ethos dont il est question est bien celui de cadres supérieurs, mais il est aussi marqué par des caractéristiques sociodémographiques spécifiques, notamment une majorité de personnes blanches, de plus de 50 ans et appartenant aux classes sociales supérieures. *Un Futur dès demain* souhaite que les séances dans les

¹⁰³ Les conditions de l'enquête ne nous ont pas permis d'observer de telles formations, mais les entretiens avec les salariés volontaires ont été l'occasion d'échanges à leur sujet.

¹⁰⁴ Les responsables associatifs insistent sur l'importance, au début, de « faire des fonds de classe ».

¹⁰⁵ Claire, salariée, responsable d'un programme pédagogique, antenne S de *Tous égaux*.

¹⁰⁶ C'est-à-dire le système de croyances, de valeurs, de normes et de modèles qui constitue le cadre de référence du comportement individuel et de l'action sociale de la personne.

établissements scolaires soient interactives. Le professeur est invité à intervenir au cours des séances et reste le détenteur de l'autorité. Les animateurs cherchent cependant à gagner la confiance des élèves en insistant sur la qualité différente de leur intervention. Patrick, salarié volontaire en mécénat de compétences à l'antenne W d'*Un Futur dès demain*, débute ainsi ses interventions : « nous on est juste là pour vous aider, nous sommes en-dehors de l'Éducation nationale », « on est entre nous, ce n'est pas une matière classique ». L'une des volontaires en service civique qui l'accompagne dit également : « il n'y a pas de jugement de notre part, et pas de honte à avoir, on est entre nous »¹⁰⁷. Cependant, contrairement aux volontaires en service civique, Patrick rencontre plus de difficultés à sortir d'une posture descendante, ce qui est perceptible dans ses déplacements – il reste plus volontiers au tableau, face aux élèves, tandis que les volontaires en service civique se rendent plus souvent auprès des élèves lorsqu'ils travaillent sur des exercices – et dans son discours – les volontaires en service civique insistent systématiquement sur la difficulté des exercices, voire sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, tandis que Patrick valorise « les bonnes remarques ». Cette posture descendante est d'autant plus facilement adoptée par les salariés volontaires en mécénat de compétences qu'ils se confondent avec les professeurs, présents dans la salle de cours, en raison de leur âge (plus de 40 ans) et de leur style vestimentaire (polos ou chemises, ceintures, chaussures de ville, pull, voire vestons dans le cas de Patrick).

La proximité est également professionnelle. Les salariés volontaires n'ont certes jamais enseigné au collège ou au lycée, mais ils ont cependant eux aussi eu à donner des directives, à évaluer des activités et à juger des comportements dans le cadre de leurs expériences de management. Patrick a d'ailleurs également donné des formations au cours de sa carrière. Si les animations que nous avons observées attestent de la capacité des salariés volontaires à adopter un ton bienveillant (ils sont souriants, soucieux de motiver les élèves et ne les raillent pas)¹⁰⁸, leurs interactions avec les élèves ne sont cependant pas dénuées d'une certaine moralisation. Ce rapport de pouvoir se joue par exemple dans les difficultés des salariés volontaires à maintenir l'attention et le calme parmi les élèves. Ce sont spontanément leurs expériences parentales qui refont surface à ces occasions. Patrick dit ainsi en riant aux élèves qu'ils pourront remplir les fiches d'évaluation à la fin de la séance s'ils sont « sages »¹⁰⁹. De même, Nadine, salariée volontaire en mécénat de compétences à l'antenne S de *Tous égaux*, âgée d'une soixantaine d'années, s'adresse à un garçon d'une vingtaine d'années, en retard à l'atelier qu'elle donne à la mission locale, en lui demandant : « Et vos parents ne disent rien ? » Tandis que les salariés volontaires souhaitent répondre aux objectifs pédagogiques de leurs associations en privilégiant l'horizontalité et l'interaction avec les élèves, ils adoptent parfois – faute de savoir comment faire autrement – des comportements qui sont en contradiction (particulièrement lorsqu'il est question de discipline). Ils agissent ainsi comme des professeurs ou comme des parents, de telle sorte que les élèves se confient par exemple moins

¹⁰⁷ Observations d'animations réalisées par Patrick, salarié volontaire en mécénat de compétences, et des volontaires en service civique, antenne locale W d'*Un Futur dès demain*, extrait du carnet de terrain.

¹⁰⁸ Lorsqu'ils se sont confrontés à des comportements des salariés volontaires jugés inadaptés avec les élèves, les responsables associatifs ont souvent pris la peine de ne pas donner suite à leurs missions. De telles situations se rencontrent dans d'autres associations où les salariés volontaires en mécénat de compétences sont en relation avec des bénéficiaires, comme aux Copains de l'embauche où certains salariés volontaires « cartonnaient » les candidats aux simulations d'entretien d'embauche (selon les termes de la présidente et fondatrice). Ils ont été rappelés à l'ordre de façon à faire preuve de la bienveillance attendue d'eux.

¹⁰⁹ Observation d'une animation en classe réalisée par Patrick, salarié volontaire en mécénat de compétences, et une volontaire en service civique, classes générales, établissement hors REP (100 % de réussite au brevet), antenne locale W d'*Un futur dès demain*, extrait du carnet de terrain.

facilement à eux qu'aux volontaires en service civique. Parce qu'ils ont entre 20 et 25 ans, ces derniers ne rejouent spontanément pas la même distance avec les élèves¹¹⁰.

Des rapports avec les jeunes marqués par une certaine violence symbolique

L'échange entre Nadine et un jeune de la mission locale invite à étudier la dimension sociale et raciale des interactions entre les salariés volontaires et les jeunes (qu'ils soient scolarisés ou non). Ce jour-là en effet, Nadine, salariée volontaire d'une soixantaine d'années, blanche, s'adresse à quatre jeunes qui sont tous racisés. La différence générationnelle est redoublée par un rapport de pouvoir social – le vocabulaire tout autant que le maquillage et le style vestimentaire de Nadine disent son appartenance aux classes sociales supérieures et urbaines – et racial. L'analyse au prisme de la classe sociale et de la race est d'autant plus nécessaire que les politiques publiques d'égalité des chances incitent les associations à cibler les publics les plus défavorisés¹¹¹. Les critères d'obtention des marchés publics et des subventions invitent donc les associations à déployer leurs interventions (sous la forme du mentorat ou d'animations) dans des territoires en particulier – réseau d'éducation prioritaire (REP ou REP+), quartier prioritaire de la ville (QPV) – ou auprès de publics spécifiques tels que les étudiants boursiers ou les NEET (pour Not in Education, Employment or Training). Certains des quartiers ou des territoires dans lesquels se rendent les associations se caractérisent donc par d'importants taux de pauvreté, de chômage et d'immigration. Les salariés volontaires en mécénat de compétences, blancs et aux ethos bourgeois, font donc face à des jeunes de milieux populaires, quasiment tous racisés. Les rapports de domination sous-jacents à ces interactions ne sont cependant pas toujours objectivés et réfléchis par les associations ; faute de sensibilité à ces questions pour certaines, faute de temps et de moyens financiers pour d'autres. Les tenants et les aboutissants des relations établies avec les publics les plus précaires – tant d'un point de vue symbolique (quelle réussite les salariés volontaires incarnent-ils ?), que matériel (les animations permettent-elles à des jeunes qui maîtrisent mal le français ou l'écrit par exemple de suivre ?) – ne sont ainsi parfois pas complètement maîtrisés. Ces publics sont pourtant les moins réceptifs aux programmes de réussite scolaire et aux dispositifs d'insertion sociale et professionnelle. La récente évaluation d'un programme déployé dans les établissements scolaires a ainsi démontré que les effets significatifs observés chez les jeunes se concrétisent surtout chez ceux qui sont les mieux dotés et concernent moins les élèves dont le comportement et les performances sont initialement plus faibles (tels que les garçons ou les bénéficiaires d'aides sociales)¹¹². Du point de vue des politiques publiques d'insertion sociale et professionnelle des jeunes, Julie Couronné et François Sarfati rappellent que les comptes que doivent rendre les jeunes pour faire valoir leurs droits à des aides [...] fragilisent « davantage ceux et celles qui ont le plus besoin de la solidarité collective » (Couronné, Sarfati, 2022, p. 59). Si, comme nous allons le voir, les responsables associatifs et les salariés volontaires essaient de s'adapter à leurs différents publics, ils se confrontent cependant à plusieurs niveaux de difficulté.

¹¹⁰ On notera d'ailleurs qu'une salariée volontaire d'une quarantaine d'années et sans enfant a eu tout autant de facilités à nouer des relations de confiance et de proximité avec les élèves au cours des interventions dans les établissements scolaires.

¹¹¹ C'est notamment le cas du plan « 1 jeune, 1 mentor » : « Les jeunes en situation de fragilité sont particulièrement visés par cette politique. Ces fragilités sont identifiables selon plusieurs facteurs potentiels, comme l'origine géographique, la situation économique ou encore la situation spécifique du jeune (en situation de handicap, ASE ou sortant de l'ASE, etc.) ». Source : <https://www.jeunes.gouv.fr/le-mentorat-310>.

¹¹² Afin de préserver l'anonymat des associations, nous ne dévoilons pas le titre exact de ce rapport d'évaluation.

• L'activation routinière de stéréotypes

Quand ils se rendent dans des zones REP, des QPV ou en missions locales, les salariés volontaires sont étrangers aux publics qu'ils rencontrent et ont conscience de ne pas partager les mêmes conditions de vie que ces jeunes. Cette différence est perçue comme une difficulté (risque d'incompréhensions et/ou d'agitations) qu'ils essaient de surmonter en mobilisant leurs représentations de ces jeunes. Comme d'autres études l'ont démontré, notamment dans le cas de l'éducation à la sexualité en milieu scolaire, ces représentations sont mobilisées pour construire les animations : « Les stéréotypes culturels et raciaux en jeu dans les séances d'animation sont particulièrement importants. Ce sont tout d'abord les représentations que les animateurs et animatrices se font des jeunes rencontrés qui influencent le cours des animations. Ils ajustent leurs propos selon les croyances et les pratiques qu'ils présupposent chez certains élèves, en utilisant comme première clé de lecture le territoire géographique d'implantation de l'établissement et la filière de la classe d'intervention. » (Amsellem-Mainguy *et al.*, 2015, p. 61.)

C'est effectivement à partir de stéréotypes culturels et raciaux que les salariés volontaires élaborent parfois les contenus pédagogiques de leurs interventions. Ce constat ne vise pas à blâmer les initiatives des salariés volontaires qui cherchent à s'adapter aux jeunes les plus défavorisés, mais à éclairer les limites de ce travail, faute d'une connaissance juste et précise des publics. Prenons le cas d'une intervention de l'antenne locale W d'*Un Futur dès demain* auprès d'une classe de CAP électricité d'un lycée professionnel. Lors de la réunion préparatoire, Patrick, le salarié volontaire, répète plusieurs fois : « il y en a peut-être certains qui dealent » ; « je pense que l'on a des champions, sans vouloir être moqueur » ; « il y aura sûrement des jeunes qui dealent, on ne va pas se mentir »¹¹³. Cette intervention dans une classe de CAP est une commande des responsables de l'établissement qui se confrontent à un très fort taux d'absentéisme, sachant que plus de la moitié des élèves sont allophones. La mobilisation spontanée du stigmate du « deal » par Patrick est à rapporter à ses attributs sociaux – à l'instar de nombreux membres des classes moyennes et supérieures, sa représentation des jeunes de banlieue est d'autant plus caricaturale que les journaux télévisés en ont fait un « produit stéréotypé » (Berthaut, 2013) – et aux conditions de son engagement, dans le cadre du mécénat de compétences – puisque l'on sait que l'intervention des entreprises sur les enjeux éducatifs est indissociable d'une « crainte à l'égard des risques sociaux (« la question des banlieues », « le problème des quartiers »...) » [Bory, Lochard, 2009]. Ce stéréotype n'est cependant d'aucune utilité le jour J, quand les échanges avec les élèves et la communauté pédagogique l'informent surtout des trajectoires familiales et migratoires des jeunes : leurs expériences de la migration, les risques d'expulsion du territoire, la solitude et les états dépressifs de certains parents...

Cette intervention de l'équipe locale d'*Un Futur dès demain* devant une classe de CAP invite à analyser deux choix pédagogiques souvent réalisés par les salariés volontaires auprès des publics issus de milieux précaires : l'adaptation des outils d'une part ; le choix de témoignages auxquels les élèves peuvent « s'identifier » ou « s'associer » (témoignages de personnes racisées et/ou de milieux très défavorisés) d'autre part. La première stratégie, consistant à choisir des outils pédagogiques adaptés au niveau de maîtrise de la langue française ou au niveau de connaissance des élèves sur les sujets abordés, n'est pas toujours évidente à mettre en place. Nadine, salariée volontaire à l'antenne locale S de *Tous égaux*, insiste sur le temps qu'elle prend pour « simplifier » son *PowerPoint* quand elle rencontre des jeunes non

¹¹³ Observation d'une réunion de travail dans les locaux de l'antenne W d'*Un Futur dès demain* en présence de Patrick et deux volontaires en service civique, extrait du carnet de terrain.

diplômés par exemple. Elle et Aimé (le responsable régional du programme auquel Nadine participe) regrettent que le programme pédagogique centré sur l'identification des compétences transverses ne soit pas, dans sa version originale, décliné en fonction des différents publics auxquels il s'adresse. La cible est pourtant large puisqu'elle regroupe tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans, les NEET et les jeunes défavorisés qui souhaitent poursuivre des études supérieures. C'est donc eux qui adaptent les outils. Nadine dispose de connaissances précises sur la définition des compétences, des savoir-faire et des savoir-être. Elle n'est cependant pas créatrice de contenus pédagogiques. D'où une stratégie de simplification des contenus : par exemple, les vidéos du programme qui sont en anglais et sous-titrées n'ont pas d'autres équivalents et sont généralement enlevées.

L'exemple de ces vidéos rejoint l'enjeu brièvement abordé plus haut de l'identification des jeunes aux contenus qui leur sont proposés. *Tous égaux* comme *Un Futur dès demain* cherchent en effet à ce que les jeunes puissent se reconnaître dans les exemples pris lors des animations : choix de témoignages de personnes racisées et/ou issues de milieux sociaux défavorisés, exemples de compétences transversales acquises dans le cadre de pratiques sportives telles que le foot ou d'emplois étudiants dans des chaînes de restauration rapide, etc. L'un des programmes de *Tous égaux* comporte cependant des extraits de films et de séries qui, en plus d'être en anglais, sont davantage appréciés des classes moyennes et supérieures que des classes populaires. Le risque est ainsi que le décalage entre les exemples donnés et les expériences sociales des jeunes redouble la stigmatisation dont ils font déjà l'objet. Le rapport à la norme dominante est en effet une différence majeure entre les jeunes de classes moyennes et supérieures, majoritairement blancs, et les jeunes racisés des milieux populaires. Tandis que les activités sociales des premiers sont socialement valorisées (engagements associatifs, musique, aide aux devoirs ou *baby-sitting*, etc.), celles des seconds ne le sont pas (foot, boxe, jeux vidéo, petits boulots à la chaîne, etc.) – et le sont particulièrement peu dans les entreprises privées lucratives ou les établissements du supérieur qu'ils visent. L'ambition d'une association comme *Tous égaux* est bien sûr de lutter contre de telles inégalités. Reste que le développement rapide de l'association, auprès de publics très différents, fait reposer (un temps en tout cas), l'adaptation des programmes pédagogiques sur les épaules de bénévoles tels que les salariés volontaires en mécénat de compétences.

• Des méthodes d'animation renforçant les distances et les hiérarchies sociales

Le profil social et le statut de salarié volontaire en mécénat de compétences – brièvement évoqué en introduction comme une forme de bénévolat réalisé dans le cadre de l'entreprise – peuvent, malgré les intentions des salariés volontaires, contribuer à légitimer l'ordre social inégalitaire auquel sont confrontés les élèves les plus défavorisés, dans la mesure où les conditions sociales de l'interaction rejouent les hiérarchies : la personne venue les motiver ou valoriser leurs compétences incarne des attributs associés à l'autorité et au pouvoir (blancheur, niveau de diplôme, appartenance à une grande entreprise, style langagier), tout en étant perçue comme extérieure à leur milieu. Dans ces conditions, certaines des activités prévues lors des animations sont moins adaptées à ces publics, car elles risquent, au contraire, de souligner la violence symbolique des inégalités sociales. C'est notamment le cas du rituel consistant à « commencer par faire connaissance »¹¹⁴, qui invite les élèves et les intervenants à donner, en plus de leurs prénoms, leurs centres d'intérêt. La confiance et l'horizontalité des rapports sociaux auxquelles invite ce rituel ne sont pas vraiment atteintes lorsque la passion pour le jardinage de la salariée volontaire

¹¹⁴ Observation d'une animation réalisée par Nadine, salariée volontaire en mécénat de compétences, et Aimé, classe de BTS, établissement en REP, antenne locale S de *Tous égaux*, extrait du carnet de terrain.

fait face à la pratique des jeux vidéo et de la boxe des jeunes. Sensibles à ce décalage social, ces derniers en jouent puisqu'ils provoquent, en riant, les animateurs, en disant « faire de la came »¹¹⁵. La violence symbolique affleure aussi lorsque les salariés volontaires se prennent en exemple pour motiver les élèves. Lors de l'intervention auprès des élèves de CAP électricité, Patrick prend la parole pour ouvrir et fermer la séance. Il commence en disant « on va vous dire pourquoi il faut s'accrocher, pourquoi ça vaut le coup ; les gens de mon âge, on est tous passé par là où vous êtes passés », et termine par « ça vaut le coup de s'accrocher, on est plus vieux que vous, donc on sait comment ça marche ». Le degré d'effort similaire à réaliser pour réussir professionnellement, tous milieux sociaux confondus, qu'induit Patrick est maladroit dans la mesure où il n'a pas rencontré la plupart des difficultés qui ponctuent les trajectoires de ces élèves (barrière de la langue, convocations administratives, parents absents ou solos, etc.)¹¹⁶. La connivence que le salarié volontaire en mécénat de compétences espère installer gomme les inégalités sociales au profit d'un « tous » (« on est tous passés par là où vous êtes passés ») illusoire.

L'étude de projets associatifs relatifs à la solidarité et à l'égalité des chances démontre que certains réflexes et comportements des salariés volontaires, même très motivés et impliqués, peuvent être désajustés par rapport aux objectifs recherchés, notamment en ce qui concerne leurs relations avec les publics des associations. Cela n'est pas spécifique au mécénat de compétences et rejoint un enjeu plus général de socialisation et formation des bénévoles (qui peuvent, eux aussi, travailler dans des entreprises privées par exemple). Le mécénat de compétences redouble cependant cet enjeu pour deux raisons. Tout d'abord parce que les salariés volontaires sont souvent étrangers aux bénéficiaires qu'ils rencontrent ; en raison, entre autres, de leur absence de socialisation associative préalable et de leurs profils socio-raciaux (ils sont en très grande majorité Blancs et issus des classes moyennes et supérieures). D'autre part, car les salariés volontaires sont engagés dans le cadre du partenariat – plus ou moins formalisé – entre leur entreprise et l'association. Leur compréhension des projets associatifs est donc d'autant plus cruciale qu'elle influence la qualité et la quantité des relations que les associations nouent avec les entreprises.

C. Les associations au service des entreprises ?

Les incompréhensions et les maladresses des salariés volontaires en mécénat de compétences vis-à-vis des projets associatifs sont à replacer dans le cadre global des rapports entre les associations et les entreprises. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, les associations sont plus recherchées par les entreprises – comme espaces potentiels d'engagement de leurs collaborateurs – qu'elles ne sont en

¹¹⁵ La violence symbolique générée par certains outils ne concerne pas uniquement les animations d'égalité des chances, mais se retrouve également dans d'autres associations. Au *Partage dans l'assiette*, les matinées de cuisine rassemblent des personnes aux statuts différents : le salarié chargé du lieu et de l'animation, le volontaire en service civique, les bénévoles, et parfois des salariés volontaires en mécénat de compétences. Afin que toutes les personnes fassent connaissance, le salarié de l'association propose que chacun indique son prénom, « sa météo du jour » et « ce que son moi adulte voudrait dire aujourd'hui à son moi enfant ». Si tous les participants se plient aisément à l'exercice – hormis une bénévole, tous sont des salariés volontaires en mécénat de compétences dans un grand cabinet de conseil –, le jeune volontaire en service civique – aux origines sociales modestes – se sent très mal à l'aise une fois son tour arrivé. La hiérarchie sociale des pratiques culturelles est en effet rejouée. Les salariés du cabinet de conseil ont énoncé des conseils comme « profiter davantage de l'on chalet, car à l'époque ça ne [l']intéressait pas trop et [il] pensait que tout le monde en avait un », « ne pas arrêter le solfège », ou « continuer à faire du piano ». Le volontaire en service civique a, lui, beaucoup plus de mal à trouver une réponse et finit par suggérer de « lire plus, de moins sortir avec mes copains, de faire des activités plus intellectuelles ». (Observation d'une journée de cuisine à l'antenne locale du *Partage dans l'assiette*, extrait du carnet de terrain).

¹¹⁶ En revanche, à plusieurs reprises au cours de la séance, c'est le professeur principal (racisé) qui a mobilisé son expérience personnelle avec des retombées positives sur les élèves, notamment lorsqu'il est revenu sur son expérience d'intérim dans un abattoir de volailles afin de financer ses études.

position de rechercher les salariés volontaires les plus adaptés aux postes qu'elles cherchent à pourvoir – faute de ressources matérielles suffisantes. La relative asymétrie de cette relation contribue à ce que leurs actions soient parfois oubliées ou détournées au profit de la quantité et de la qualité de l'accueil offert aux salariés des entreprises. Les responsables associatifs sont ainsi nombreux à constater – et parfois à critiquer – que les activités de mécénat de compétences collectives, sur le temps court d'une journée ou d'une demi-journée, constituent du « team building » (les expressions de « team building associatif », « team building gratuit », « team building déguisé » reviennent souvent). Les associations ont-elles les ressources matérielles et symboliques nécessaires pour faire prévaloir la définition de leur cause lorsque celle-ci est remise en question par les entreprises et leurs salariés ? Et qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'évaluer les actions de mécénat de compétences ? Qui des associations ou des entreprises est légitime à dire ce qui doit être compté et mesuré ?

Deux principaux modes d'action permettant aux associations de préserver leur projet associatif des désirs et/ou des incompréhensions des entreprises ont été identifiés : soit les responsables associatifs ajustent leur discours de façon à parler, voire à plaire aux futurs salariés en mécénat de compétences ; soit ils mobilisent la relation avec les entreprises à des fins de plaidoyer. Dans tous les cas, ni la qualité ni la teneur des projets associatifs ne sont altérées. Précisons que ces résultats s'appuient sur des entretiens et des observations auprès d'associations fortement dotées et structurées, qui ont un certain succès auprès des entreprises et qui, nous le verrons, peuvent s'appuyer sur les expériences de salariés acculturés au secteur privé lucratif ou aux relations institutionnelles. Des associations de plus petite envergure et moins dotées n'auraient probablement pas la possibilité de travailler ainsi leur image de marque.

Recadrer l'expression de son projet associatif pour plaire davantage aux entreprises

Le mode d'action le plus souvent déployé par les associations consiste à reformuler leur projet associatif d'après les représentations de l'engagement valorisées par les services RSE des entreprises. Il s'agit donc de correspondre aux causes et aux formulations des causes les plus en vogue dans le secteur privé lucratif ; ce que formule très bien Rémi, salarié des *Copains de l'embauche* en tant responsable projet et développement solidaire :

« **Trouver un axe pour être financé par une fondation, on finit toujours par y arriver.** Nous, on peut prendre l'axe écologie avec les vêtements. On récupère les vêtements, on accompagne tout type de public, donc spécialiser pour les femmes, on peut le faire ; pour les enfants, on peut le faire ; pour l'orientation, on peut le faire ; l'insertion, on peut le faire ; la précarité, on peut le faire parce qu'on donne des vêtements ; l'hygiène aussi. En fait, **c'est à nous de trouver les bons arguments et de travailler sur pourquoi notre action répond à tel impact.** » (Rémi, salarié, responsable du développement, *Les Copains de l'embauche*)

Tout juste sorti d'un master en gestion des organisations de l'ESS, Rémi sait adapter la présentation des actions des *Copains de l'embauche* de façon à répondre aux diverses demandes des entreprises, que ce soit en matière d'écologie, d'égalité des chances ou de solidarité. Il a d'ailleurs parfaitement intériorisé la nécessité de démontrer aux entreprises en quoi les actions associatives correspondent aux objectifs de responsabilité sociale : « C'est à nous de trouver les bons arguments et de travailler sur pourquoi notre action répond à tel impact. » La plupart des associations qui recourent au mécénat de compétences insistent sur ce nécessaire travail d'adaptation discursif. Pour l'entretien de leurs relations partenariales avec les entreprises, elles disposent de salariés et de bénévoles diplômés et aguerris à ces questions.

Bébé secours, une association d'envergure locale qui n'est pas structurée en réseau comme *Les Copains de l'embauche*, joue également cette entreprise de séduction à destination des entreprises. Cela se déroule notamment dans le cadre des missions flash au sein de l'association. Pour Astrid, la coordinatrice des opérations à *Bébé secours*, diplômée en management et marketing dans une école de commerce, l'accueil en collectif des salariés volontaires n'a pas pour principal objectif d'aider l'activité routinière de l'association, mais doit permettre de nouer de nouvelles relations partenariales avec les entreprises. Chaque accueil de salariés volontaires mobilise donc des ressources, non pas uniquement de temps et d'argent, mais aussi discursives et relationnelles :

« Tu sais **les efforts que cela représente quand même de raconter aux gens, sans les mettre en difficulté**, que ben oui il y a des bébés qui ont faim en Île-de-France, à 500 mètres de chez eux, il y a forcément des bébés qui sont malnutris, il y a forcément des femmes qui sont en galère, qui n'ont pas de sous-vêtements parce qu'elles ne peuvent pas se le permettre, parce qu'elles doivent choisir entre acheter du lait pour leur bébé ou alors avoir des sous-vêtements propres ou des serviettes hygiéniques propres. » (Astrid, salariée, coordinatrice des opérations, *Bébé secours*).

Les entreprises avec lesquelles les responsables de *Bébé secours* échangent sont déjà très intéressées par la solidarité envers les mères et les enfants. L'enjeu en revanche est de ne pas bouleverser les salariés rencontrés. Nous retrouvons là une des caractéristiques des interventions des entreprises en faveur de l'intérêt général : celles-ci doivent être consensuelles. Se raconter est donc une des compétences clés du succès des associations auprès des entreprises. Benoît, cofondateur du *Partage dans l'assiette* diplômé d'une école de commerce, a ainsi « retravaillé l'écriture [des] offres » de l'association suite au retrait d'une entreprise partenaire pour du mécénat de compétences. Sans trahir le projet de l'association, il a fait en sorte d'insister sur des expressions qui plaisent aux salariés volontaires et aux responsables RSE des grandes entreprises ; l'objectif étant de rendre tout de suite intelligible le contre-pied pris par *Le Partage dans l'assiette* quant à la relation traditionnelle bénévoles/bénéficiaires. Les annonces de missions sur les plateformes stipulent ainsi qu'il s'agit de « partager un moment chaleureux et de partage » et de « développer des liens de proximité et de promouvoir l'alimentation durable ».

L'exemple du *Partage dans l'assiette* atteste cependant que l'adhésion des entreprises aux projets associatifs se rejoue ensuite au niveau de la mesure d'impact du mécénat de compétences. En effet, la difficulté du projet du *Partage dans l'assiette* réside dans le fait qu'il est difficilement quantifiable :

« Peut-être que **les entreprises dans leurs mesures d'impact veulent dire "on a distribué X repas", alors que nous, on ne peut pas mesurer**. Tu as donné de ton temps, de tes sourires et tu as eu une écoute attentive auprès de quelqu'un qui cherchait à discuter et c'est déjà beaucoup, mais ça ne se mesure pas pareil. » (Benoît, membre du CA, *Le Partage dans l'assiette*).

Pour continuer à mener leurs actions dans le sens escompté, les associations doivent donc, dans ces cas-là, plaider pour une approche de l'impact du mécénat de compétences centrée sur leurs projets.

Plaider en faveur de son projet associatif : l'enjeu stratégique de la mesure d'impact

In fine, les associations courent le risque que les objectifs d'animation des salariés volontaires en mécénat de compétences prennent le pas sur la réalisation de leurs activités. L'enjeu de la mesure d'impact du mécénat de compétences le cristallise bien, comme le formule un responsable d'un organisme spécialiste de l'intermédiation :

« Il y a beaucoup d'entreprises qui se posent les bonnes questions. Surtout, car elles ont des individus, des directeurs RSE ou de fondations qui ont des intentions louables. **Mais parfois derrière il y a des comex [comités exécutifs] de directions générales** dont ce n'est absolument pas le propos et **qui cherchent à surfer sur une tendance** dont ils ont besoin parce qu'effectivement il y a pas mal de salariés qui sont en quête de sens [...]. **Et donc qui derrière remettent les outils d'entreprises à savoir : un reporting, des indicateurs d'impacts et d'évaluation, en fait une KPIsation¹¹⁷**, et en fait t'es là pour dire que t'as 20 % de tes collaborateurs qui sont engagés. Et là tout le monde est très content. Sauf que engagé on ne sait pas ce que cela veut dire. **Et est-ce que ça a eu un impact sur l'association ? Ça en fait, on pourra toujours raconter une belle histoire, mais on ne sait pas [...] ce n'est pas vraiment étudié.** »

La participation des entreprises à de « belles histoires » – de rencontre entre un salarié et un bénéficiaire par exemple – reste donc parfois superficielle dans la mesure où les effets des actions menées ne sont, eux, pas appréhendés. Comme nous le voyions déjà au chapitre 1 dans le cadre des missions de longue durée, rares sont les entreprises où les ressources humaines intègrent la fiche de poste et les objectifs de résultats des salariés volontaires en mécénat de compétences. Pour certaines entreprises, l'engagement des salariés en mécénat de compétences constitue une fin en soi. Les responsables associatifs doivent donc faire avec les exigences de qualité – systématique dans les entreprises – en matière d'animation et d'accueil des salariés volontaires, tout en négociant des conditions partenariales qui répondent aux objectifs de leurs missions intrinsèques, ce dont témoignent Claudie et Astou, respectivement responsable des relations avec les entreprises et responsable des partenariats institutionnels et du plaidoyer. Toutes deux rapportent en effet différentes situations où leurs interlocuteurs côté entreprises cherchent à mesurer l'impact des missions de mécénat de compétences en termes de retour sur investissement économique, de façon à ce que l'engagement des salariés soit rentable :

Claudie : Il y a des tiraillements parfois. **Ce qui est compliqué dans les métiers côté relations entreprises, c'est de ne pas être dans la prestation**, donc de rester dans un rapport qui soit à « gagnant-gagnant », mais qui ne soit pas : « On n'est pas là pour répondre à des exigences qui ne colleraient pas avec des besoins de l'asso » et de ne pas être dans un rapport de prestation : « On vous finance, donc on attend de vous des résultats », donc ne pas être dans ce rapport-là. [...]

Enquêtrice : C'est intéressant parce qu'aujourd'hui, vous pouvez vous autoriser de dire non à certaines demandes. C'est possible de mettre le stop.

Claudie : Oui, **c'est possible parce qu'on a quand même de très bons rapports avec nos entreprises**. Elles nous accompagnent depuis très longtemps, on a des relations de confiance, donc on peut se le permettre. [...] **Je trouve que dans le cadre [de l'égalité des chances], on a quand même cette facilité à dire : « Vous venez pour accompagner des jeunes. Nous, on part du besoin des jeunes, donc si votre requête et votre demande ne répondent pas aux besoins des jeunes », c'est un peu « l'excuse facile »**, mais par rapport à d'autres associations qui ne sont pas sur de l'accompagnement de bénéficiaires directs, nous avons quand même cette aisance à dire : " OK. Par contre, nos jeunes, ce n'est pas ce dont ils ont besoin" et je pense que c'est plutôt compris par les entreprises.

Astou : Oui, dans l'ensemble et en tout cas, ça ne met pas en péril un partenariat. [...]

Claudie : J'ai eu cette conversation avec une entreprise il n'y a pas très longtemps, qui était déçue justement de ne pas réussir à avoir suffisamment engagé en interne et qui, du coup, me dit : **« Vous me coûte cher. Par rapport à ce que je vous donne, je n'ai pas engagé beaucoup de collaborateurs. »** Du coup, j'ai essayé de replacer en disant : **« Ce que vous nous donnez, c'est pour nos programmes,**

¹¹⁷ KPI est un acronyme anglais pour « key performance indicator », c'est-à-dire « indicateur clé de performance ».

c'est pour les jeunes, c'est pour notre impact et voilà notre impact là *Tous égaux*]. » En fait, la réponse qu'il m'a donnée, c'est : « Je suis tout à fait convaincu de la pertinence de vos programmes et de ce que vous faites, mais ce qu'on me demande, c'est combien j'ai engagé de collaborateurs et combien ça coûte. » Eux-mêmes, parfois, sont très tiraillés entre des injonctions très business qui viennent de leur hiérarchie et des convictions qu'ils peuvent avoir, donc c'est difficile parfois.

(Entretien avec Claudie, responsable des relations avec les entreprises, et Astou, responsable des partenariats institutionnels et du plaidoyer, siège national de *Tous égaux*)

Claudie et Astou luttent ainsi pour que *Tous égaux* ne soit pas perçue par ses entreprises partenaires comme un prestataire de services. Plusieurs actions sont mises en œuvre à cet effet. La première stratégie consiste à animer, en propre, et au sein des entreprises, les communautés de salariés qui font du mécénat de compétences pour *Tous égaux*. Il s'agit d'un moyen pour les représentants de l'association de garder une complète maîtrise de la présentation de leurs missions et, ainsi, d'entretenir la portée militante de leur projet en rassemblant les collaborateurs autour du même objectif de lutte contre les inégalités sociales :

Claudie : Ce qui peut parfois les intéresser aussi, c'est le fait que ce sont des gens qui ne se connaissent pas dans l'entreprise, donc c'est intéressant pour elles qu'il y ait des connexions qui peuvent se faire autrement dans l'entreprise et parfois, au sein d'un même service. **C'est aussi une façon de créer des connexions entre salariés.** [...]

Enquêtrice : Vous en êtes contente, de cette animation de communauté ? Ça vous apporte ?

Claudie : Oui, je sais que l'équipe « Expérience bénévole » est toujours hyper contente de venir en entreprise avec nous pour ces temps-là, parce que je pense que ça apporte beaucoup de matières, de retours terrains et ça enrichit les pratiques aussi.

(Entretien avec Claudie, responsable des relations avec les entreprises, et Astou, responsable des partenariats institutionnels et du plaidoyer, siège national de *Tous égaux*)

La deuxième stratégie passe par l'auto-évaluation de leur programme *via* une mesure d'impact interne qui s'appuie sur les compétences de chercheurs en sciences sociales spécialisés dans la mobilité sociale des jeunes et l'égalité des chances :

Enquêtrice : [À *Tous égaux*], vous avez essayé de penser à cette mesure d'impact, pas simplement en investissement ? Je ne sais pas si ma question est claire. [...]

Claudie : Par le fait qu'on a des chercheurs en interne oui, on a des chercheurs dans tous nos programmes. De fait, on est plutôt vraiment sur la mesure d'impact au sens premier du terme. On va vraiment aller regarder les effets que ça a auprès des jeunes, les suivis de cohortes.

Astou : Par exemple, le chiffre que j'ai en tête sur l'une des expérimentations que l'on a opérées pendant quelques années, **c'est à quel point nos dispositifs ont un impact sur la persévérance scolaire des jeunes qui sont accompagnés.** Ce n'est pas une question de retour sur investissement, de combien on a eu de mentors ou combien de jeunes ont été accompagnés, c'est : est-ce qu'au final, cela change vraiment la donne sur des choses concrètes en lien avec la réussite, la performance scolaire ?

(Entretien avec Claudie, responsable des relations avec les entreprises, et Astou, responsable des partenariats institutionnels et du plaidoyer, siège national de *Tous égaux*)

Ces deux modes d'action permettent à *Tous égaux* de plaider en faveur de leur projet associatif, tant du point de vue des dispositifs mis en œuvre (interventions dans les établissements scolaires, accompagnement des jeunes, etc.) que des moyens matériels qui leur sont nécessaires.

Cet exemple met plus largement en lumière une tension qui traverse les relations entre entreprises et associations – y compris lorsque les relations sont bonnes et de confiance – entre des conceptions différentes de l'intérêt général. Pour les entreprises, celui-ci peut difficilement être décorrélé des enjeux de rentabilité. Tandis que pour les associations, ce sont plutôt les effets sur les bénéficiaires ciblés (qui sont généralement les personnes les plus précaires) qui doivent primer. Comme le dit Astou, « la performance et le retour sur investissement à l'associatif et l'intérêt général, c'est un peu compliqué quand même ». C'est en ce sens que le plaidoyer de Claudie et d'Astou dépasse la cause de l'égalité des chances portée par leur association, pour sensibiliser plus largement au fonctionnement et aux besoins des associations. Une démarche souvent réalisée par les responsables nationaux de grandes associations lors de leur recherche de salariés volontaires en mécénat de compétences auprès des entreprises. Claudie et Astou expliquent ainsi à leurs partenaires privés que si les missions de mécénat de compétences permettent la réalisation de leurs programmes, elles ne remplacent pas les dons financiers nécessaires au fonctionnement de l'association. Ce témoignage démontre finalement que des ressources matérielles et symboliques sont nécessaires aux associations pour plaider leur cause et négocier auprès des entreprises. L'association est bien établie dans le secteur privé lucratif, comme l'attestent l'emploi du possessif « nos partenaires » et les relations entretenues « depuis très longtemps ». Ce capital symbolique ne tient pas uniquement à l'intérêt des entreprises pour la lutte contre les inégalités, mais aussi aux ressources dont disposent *Tous égaux*. Celles-ci sont économiques d'une part, avec un budget supérieur à 500 000 euros, d'origine publique et privée ; et humaines, d'autre part, avec des fondateurs issus du secteur privé et des salariés diplômés, compétents en matière de communication et de relations institutionnelles (les fiches de poste de Claudie et Astou stipulent une activité de plaidoyer notamment). L'étude de *Tous égaux* dit ainsi les investissements qui sont nécessaires pour mobiliser les entreprises dans le sens de son projet, et les ressources que cela nécessite.

Les divergences d'interprétation relatives aux causes portées par les associations témoignent de l'impossibilité pour ces dernières de faire fi des attentes des entreprises. En effet, les associations prennent systématiquement en compte les représentations des entreprises sur leurs projets, le risque étant sinon pour elles de perdre un mécène. En revanche, l'étude démontre que certaines associations s'adaptent, sans transformer leurs modes d'action ni les valeurs qui guident celles-ci. Elles ne se retrouvent donc pas dans la situation d'isomorphisme étudiée par Robert Dart à propos des entreprises non lucratives devenues « business like » (Dart, 2004), puis retrouvée par Anne Bory dans le cadre du bénévolat d'entreprise (Bory, 2008a). Dans le cadre de notre enquête, les associations opèrent des ajustements discursifs (qui se limitent donc à la présentation de leur projet) ou déploient des outils et des démarches (d'évaluation interne, d'animation des salariés des entreprises, etc.) pour nourrir leur plaidoyer. Le cas de *Tous égaux* témoigne d'une capacité de résistance aux demandes des entreprises qui ne vont pas dans le sens de leurs actions. Notre étude complète et prolonge ainsi la recherche d'Anne Bory en éclairant les ressources et les stratégies dont disposent les associations – pour la plupart très dotées (en notoriété, en capitaux économiques, etc.) et liées au secteur lucratif – pour résister à la posture du service aux entreprises et ainsi faire prévaloir leur conception de l'intérêt général.

Conclusion du chapitre 5

Les coopérations entre entreprises et associations dans le cadre du mécénat de compétences s'inscrivent dans un contexte néolibéral. Le mécénat de compétences est en effet un dispositif philanthropique qui s'est développé dans le cadre d'une légitimité croissante des acteurs privés à prendre en charge l'intérêt général. Notre étude souligne que cette idéologie a des effets sur les formes prises par les missions ; en termes de causes soutenues, de motivations des salariés et de représentations de leur participation à l'intérêt général, souvent qualifiée en termes d'« impact social ». La défense des causes et des droits et les projets les plus politisés ne font presque jamais l'objet de mécénats de compétences. Les salariés mis à disposition adhèrent, quant à eux, souvent à une représentation de l'« engagement social » consistant à réparer les effets du capitalisme plutôt qu'à révolutionner ce modèle économique ou, plus modestement, adhèrent au présupposé d'une collaboration pacifique et nécessairement constructive entre secteur lucratif et associatif. Certaines associations, plus critiques à l'égard de l'ordre social, prennent plus de précautions dans le recrutement des salariés volontaires afin qu'ils soient en affinité avec leurs causes. Ce sont également elles qui s'inquiètent le plus des limites relatives à l'engagement – individuel ou collectif – des salariés des entreprises en faveur de l'intérêt général. En effet, et comme le démontre notre étude, leurs projets risquent d'être dévoyés lorsqu'elles sont mises au service des entreprises, plus qu'elles ne sont reconnues pour leur expertise.

Deux attentes des entreprises à l'égard des associations méritent d'être objectivées du point de vue des potentiels risques encourus. La première tendance est celle de mettre les associations au service de l'animation des salariés volontaires quitte à se préoccuper principalement, voire exclusivement, de la satisfaction de ces derniers et des effets en termes de cohésion d'équipe, d'identification à l'entreprise, etc. Tandis que la précédente recherche INJEP-LISE sur le mécénat de compétences soulignait que le monde associatif devenait « un espace thérapeutique pour des travailleurs en souffrance » (Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020, p. 158), il apparaît avec cette nouvelle recherche INJEP-IRISSO que les associations sont parfois, et dans une certaine mesure, un espace récréatif pour les salariés. Le projet associatif doit ainsi être compatible avec les objectifs de management d'équipe de l'entreprise, ce qui peut notamment conduire à sous-estimer le coût d'entrée cognitif en mécénat de compétences et le travail de formation nécessaire. Il n'y a rien d'étonnant à ce que les comportements des salariés volontaires – qui sont étrangers aux causes et aux bénéficiaires des associations – soient désajustés au début de leurs missions ; il est plus étonnant que leurs entreprises contredisent parfois le cadrage que les associations proposent de leur cause. Cette attitude tient également au fait que, dans le cadre du mécénat de compétences, les associations sont au service de l'impact social des entreprises notamment avec la mesure d'impact des missions en mécénat de compétences. D'un côté, certaines entreprises priorisent la mesure du nombre de salariés engagés à celle des résultats qu'ils ont effectivement permis au sein des associations. De l'autre, plusieurs entreprises conçoivent cette mesure d'impact en termes économiques et de rentabilité ; mesures et indicateurs dont la littérature a déjà montré qu'ils peuvent détourner les associations de certaines activités sociales et de certains bénéficiaires, que ce soit du fait du *new public management* (Cunningham, James, 2009) ou dans le cadre de relations partenariales avec des acteurs privés (Dart, 2004). La méthode du *social return of investment* (SROI)[retour social sur investissement en français], qui consiste à comparer, en unités monétaires, les ressources investies (contributions) et les impacts produits (résultats), est d'ailleurs en pleine expansion. Certains acteurs associatifs ne considèrent pas cette méthode de mesure de l'impact comme appropriée à leur projet.

Alors que les réflexions autour de l'évaluation des actions associatives battent leur plein (Chami *et al.*, 2022), notre étude démontre les bénéfices que les associations ont à gérer en propre leur mesure d'impact, notamment afin de préserver leur projet associatif (sa mission, ses modalités d'action et ses publics).

Notre étude a permis de constater une diversité de conceptions et de mises en œuvre du dispositif du mécénat de compétences, qui mériterait d'être enquêtée directement auprès des services concernés des entreprises (PME et grandes entreprises). Pour autant, les représentants des têtes de réseaux associatifs et des associations ont été nombreux à présenter les relations avec les entreprises, dans le cadre du mécénat de compétences, comme l'occasion de plaider en faveur du secteur associatif.

Conclusion générale : perspectives

Le mécénat de compétences en France a connu d'importantes évolutions législatives au cours des dernières années, dans le but de consolider son cadre juridique et de favoriser l'engagement d'un plus grand nombre d'entreprises, y compris les petites et moyennes structures. Ces réformes visent à créer un environnement plus sécurisé et plus incitatif pour les entreprises souhaitant participer à des initiatives d'intérêt général, en leur offrant des garanties fiscales et en simplifiant les conditions d'éligibilité. La loi de 2024 a notamment clarifié plusieurs points jusque-là ambigus, en précisant les modalités de mise à disposition des salariés, en sécurisant les critères d'éligibilité des structures bénéficiaires, et en élargissant l'accès au dispositif à des formes d'engagement plus diversifiées (temps partiel, missions fractionnées, télétravail, etc.).

Toutefois, ces avancées, bien que significatives sur le plan normatif, ne suffisent pas à elles seules à rééquilibrer les relations entre entreprises et associations. Le cadre juridique ne garantit pas encore une véritable logique partenariale réciprocaire, c'est-à-dire un rapport fondé sur la co-construction, la reconnaissance mutuelle des contraintes, et un partage des objectifs. Dans la pratique, le mécénat de compétences reste encore souvent pensé du point de vue de l'entreprise mécène — que ce soit dans la sélection des missions, le choix des associations partenaires, ou la temporalité des engagements — laissant peu de marge de négociation aux structures bénéficiaires. C'est précisément à partir de cette tension que s'est construite notre recherche, qui visait à interroger les effets du mécénat de compétences sur les associations bénéficiaires. En nous appuyant sur une enquête de terrain menée sur plus d'un an, nous avons mis en lumière plusieurs constats majeurs. D'une part, le dispositif reste inégalement accessible : les structures les plus visibles, professionnalisées ou bien connectées aux réseaux d'entreprise en tirent davantage profit, tandis que de nombreuses petites et moyennes associations peinent à mobiliser ce type de ressource. D'autre part, les effets observés sont contrastés : si le mécénat de compétences contribue au développement de certaines compétences collectives, et parfois à la diversification des ressources et à une forme d'allègement temporaire de la charge de travail, en particulier dans le cadre de missions longues, son impact structurel reste modeste. Peu d'éléments permettent de conclure à une inflexion durable des modes de gouvernance ou des trajectoires des associations concernées : d'ailleurs-le faut-il vraiment ?

L'enquête montre également que le mécénat de compétences ne constitue pas une rupture brutale ni une irruption exogène dans le monde associatif : il ne peut être réduit à l'image du « loup dans la bergerie ». Il s'inscrit plutôt dans un mouvement plus large de professionnalisation gestionnaire déjà à l'œuvre dans de nombreuses associations, sous l'effet conjugué de l'évolution des politiques publiques, de la montée des exigences du New Public Management, et de la raréfaction des financements pérennes. Cette professionnalisation gestionnaire, entendue comme l'adoption de méthodes, d'outils et de référentiels issus du secteur privé (gestion de projet, indicateurs de performance, *reporting* d'activité, optimisation budgétaire), n'est pas uniquement imposée de l'extérieur : elle est aussi parfois intégrée par les associations elles-mêmes, comme condition d'accès à certains financements publics ou privés, ou comme stratégie de légitimation dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le mécénat de compétences accompagne, renforce ou révèle ces dynamiques, mais il ne les déclenche pas. Ce qui est en jeu, ce n'est donc pas seulement l'entrée du monde de l'entreprise dans le champ associatif, mais la manière dont certains outils, certaines postures et certaines normes professionnelles traversent déjà les

frontières sectorielles. Dans ce contexte, les effets du mécénat de compétences ne peuvent être analysés uniquement en termes d'opposition ou de contamination, mais doivent l'être comme des ajustements et des circulations permanentes entre des univers de pratiques qui coexistent, se confrontent, mais aussi s'hybrident. Ce sont ces formes d'appropriation, de réinterprétation ou de contournement – parfois discrètes, parfois assumées – qui méritent d'être observées pour comprendre les recompositions du travail associatif contemporain.

Si le mécénat de compétences est souvent présenté comme un levier de professionnalisation, l'enquête révèle qu'il participe aussi à des recompositions plus ambivalentes des formes de travail au sein des associations. L'un des apports les plus préoccupants tient à la manière dont il réinterroge les équilibres internes entre salariat et bénévolat. L'arrivée de salariés issus du secteur privé, porteurs d'une légitimité professionnelle forte et souvent d'un habitus managérial reconnu, peut, dans certains contextes, fragiliser les dynamiques bénévoles et salariales existantes. Des savoir-faire considérés comme plus « efficaces » ou « professionnels » tendent à occulter d'autres formes de contributions, plus empiriques, relationnelles ou militantes, dont la valeur repose sur l'expérience, la proximité ou l'engagement dans le temps. Le mécénat de compétences peut recomposer les hiérarchies internes au sein des associations. Il valorise des expertises issues du monde de l'entreprise – en gestion, organisation, pilotage stratégique – et tend à renforcer des formes de légitimité professionnelle fondées sur la transférabilité des compétences. Cette dynamique redéfinit les repères de reconnaissance, et peut créer des tensions symboliques entre salariés permanents, bénévoles et salariés volontaires.

L'introduction de référentiels issus du management ou de l'ingénierie de projet peut alors entrer en tension avec une éthique du *care*, du lien et du temps long, constitutive des métiers du travail social. Mais ce processus n'est pas univoque. Dans un mouvement apparemment contradictoire, plusieurs salariés volontaires en mécénat ne sont pas mobilisés pour leur technicité, mais pour des qualités humaines perçues comme « naturelles » ou « personnelles », pour assurer des missions d'animation ou de lien social, autrefois confiées à des professionnels qualifiés. Ce glissement participe d'une forme de déqualification implicite de certains métiers du travail social, en entretenant l'idée que ces activités pourraient être menées sans formation, sans expertise, ni connaissance approfondie des publics les plus vulnérables. Ces deux dynamiques – professionnalisation gestionnaire et déqualification sociale – coexistent sans se contredire totalement : elles traduisent la manière dont le mécénat de compétences, en fonction des contextes, peut à la fois renforcer des normes issues du monde de l'entreprise et/ou fragiliser des formes historiques de professionnalité associative, notamment dans les secteurs les plus précarisés. Il ne produit pas une transformation homogène, mais agit comme un révélateur des tensions et hiérarchies à l'œuvre dans le travail associatif contemporain. Ces reconfigurations s'inscrivent dans une transformation plus large du travail associatif, analysée par plusieurs auteurs (Romério, 2022 ; Simonet, 2010 et 2018 ; Hély, 2009), où les logiques de rationalisation et de professionnalisation redéfinissent en profondeur les rôles, et interrogent aussi l'autonomie des associations. Le mécénat de compétences, sans provoquer directement ces mutations, les accompagne et les accentue : il révèle les lignes de fracture entre des conceptions du travail socialement situées.

Le mécénat de compétences peut donc effectivement conforter des dynamiques d'ajustement à la rareté, et légitimer indirectement une moindre mobilisation de financements publics pérennes. Il offre une réponse ponctuelle à des manques structurels – en ressources humaines comme en reconnaissance – sans pour autant permettre aux associations de consolider durablement leur modèle socio-économique, ni de revaloriser les métiers les plus fragilisés. En ce sens, il est nécessaire de

reconnaître les limites de ce dispositif, non pour en nier l'utilité, mais pour mieux en ajuster les usages et encadrer ses effets. Cela suppose de définir des garde-fous clairs, afin de préserver la vocation sociale et les équilibres internes des associations.

Il serait également nécessaire de mener des études longitudinales afin d'évaluer les effets à long terme des missions de mécénat de compétences sur les organisations associatives bénéficiaires. Il s'agirait notamment d'observer si et comment ces missions influencent les transformations structurelles des associations, leur durabilité, ainsi que l'évolution de leur projet associatif. Ces études permettraient de dépasser l'observation d'effets immédiats ou ponctuels pour interroger l'inscription du mécénat de compétences dans le temps long du fonctionnement associatif. Par ailleurs, des études comparatives internationales seraient utiles pour éclairer la diversité des configurations du mécénat de compétences selon les contextes nationaux. Elles pourraient permettre de mieux comprendre comment les effets de ce dispositif varient en fonction des cadres juridiques, des cultures organisationnelles, des formes de relation entre secteur public, secteur privé et monde associatif, et plus généralement vis-à-vis de la place occupée par l'État social dans chaque pays (Archambault, 2001).

Bibliographie

- Abélès M., 2002, *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris, Odile Jacob.
- Admical, 2014, « Panorama 2013 du mécénat des entreprises du CAC 40 », Paris, Admical.
- Admical, IFOP, 2022, « Le baromètre du mécénat d'entreprise en France », Paris, Admical.
- Amblard C., 2017, « Intérêt général : des procédures de rescrit fiscal ingérables », *Juris Associations*, n° 567, p. 39-40.
- Amsellem-Mainguy Y., Cheynel C., Fouet A., 2015, *Entrée dans la sexualité des adolescent(e)s : la question du consentement*, INJEP Notes & Rapports.
- Archambault É., 2001, « Y a-t-il un modèle européen de secteur sans but lucratif ? », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, n° 282, p. 64-83 ;
- Archambault É., 2009, « The Third Sector in Europe : Does it Exhibit a Converging Movement », in Enjolras B., Sivesind K. H. (dir.), *Civil Society in Comparative Perspective, Comparative Social Research*, vol. 26, Emerald Group Publishing Ltd.
- Artis A., Urvoa P., 2022, *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif*, Rapport d'études, Paris, INJEP.
- Bacou M., Dansac C., Gontier 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.
- Barbat V., Bousquet F., 2019, Le capital social dans les réseaux de mécénat de compétences. *Revue française de gestion*, 279, 2, p. 113-127.
- Bereni L., Dubuisson-Quellier S., 2020, « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 61, p. 505-529.
- Bernardeau Moreau D., Hély M., 2007, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques*, n° 15, p. 9-23.
- Berthaut J., 2013, *La banlieue du « 20 heures ». Ethnographie de la production d'un lieu commun journalistique*, Marseille, Agone.
- Berthier N., 2023, *Les techniques d'enquête en sciences sociales. Méthodes et exercices corrigés*, 4^e édition, Malakoff, Armand Colin.
- Besse L., Porte E., 2021, « Repères sur les enjeux socio-économiques dans l'éducation populaire en France », in Renault-Tinacci M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, p. 51-66.
- Bory A., 2008a, « De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis », Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris I - Panthéon Sorbonne.

Bory A., 2008b, « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeu professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », *Les mondes du travail*, n° 5, p. 39-52.

Bory A., 2009, « Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ? Un regard sociologique », *Entreprises et histoire*, n° 56, p. 117-130.

Bory A., 2013, « Le bénévolat d'entreprise en France. Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », *Travail et emploi*, n° 133, p. 53-62.

Bory A., Lochard Y., 2009, « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, p. 39-50.

Bourdieu P., 1980, « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 1, vol. 31, p. 2-3.

Boussard V., 2008, « Le rôle des consultants dans la diffusion des transformations organisationnelles », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique l'ergonomie*.

Boussard V., 2014, « Professionnalisation, mode d'emploi. Pistes d'analyses des modalités de professionnalisation contemporaines », *Travail Emploi Formation*, n° 11, p. 73-88.

Brodiez-Dolino A., 2018, « La sécularisation des valeurs de l'action sociale depuis la fin du XIXe siècle : du principe de charité au principe de solidarité », *Informations sociales*, n° 196-197, p. 28-36.

Burt R. S., 1995, « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 36, p. 599-628.

Butori R., Parguel B., 2010, « Les biais de réponse - Impact du mode de collecte des données et de l'attractivité de l'enquêteur », AFM (halshs-00636228f).

Chami S., Bolo P., Bazillon B., Da Costa P., 2022, « Évaluation des actions associatives », Rapport écrit à la demande de la secrétaire d'État Sarah El Haïry, Paris.

Chauvière M., 2010, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte.

Combes-Joret M., Lethielleux L., 2014, « La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge française en question », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 11, vol. 3, p. 52-72.

Cornand R., Pavie A., Richard-Bossez A., 2021, « L'introduction de l'"excellence" en éducation prioritaire : la fabrique d'un nouveau besoin éducatif ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 87, p. 81-94.

Cottin-Marx S., 2016, « Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement). Quand l'État accompagne les associations employeuses », Thèse de doctorat en sociologie, Paris, Université Paris-Est.

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.

Cottin-Marx S., Hamidi C. Trenta A., 2023, « Avant-propos », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 7-43.

Cour des comptes, 2018, « Le soutien public au mécénat des entreprises. Un dispositif à mieux encadrer », Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale, Paris.

Couronné J., Sarfati F., 2022, « Introduction. De dispositif en dispositif, d'institution en institution », *Agora débats/jeunesses*, n° 91, p. 54-64.

Cunningham I., James P., 2009, « The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers? », *Work, Employment and Society*, n° 23, vol. 2, p. 363-375.

Dart R., 2004, « Being "Business-Like" in a nonprofit organization : A grounded and inductive typology », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 2, vol. 33, p. 290-310.

Demeyère C., 2020., « Gouvernance publique et collaboration gouvernements-associations dans l'action publique : approche ethnographique des dynamiques relationnelles dans le champ des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes (1981-2020) », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Nanterre.

Depecker T., Déplaud M.-O., Larchet N., 2018, « La philanthropie comme investissement. Contribution à l'étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques », *Politix*, n° 121, p. 9-27.

Diebolt É., 2002, « Utile, utilitaire, utilisé... Naissance et expansion du secteur associatif sanitaire et social (1901-2001) », *Connexions*, n° 77, p. 7-24.

Duverger T., 2021, « Changements de référentiel, changements de modèle. Les associations à l'épreuve des cycles d'action publique », in Renault-Tinacci M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, p. 37-50.

Duvoux N., 2018, « Les valeurs de la philanthropie », *Informations sociales*, n° 196-197, p. 38-46.

Eliasoph N., 2010, *L'évitement du politique: comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Paris, Économica.

Eloire F., 2014, « Qui se ressemble s'assemble. Homophilie sociale et effet multiplicateur : les mécanismes du capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 205, p. 104-119.

Ernst & Young Société d'avocats, Les entreprises pour la cité, Centre français des fonds et des fondations, 2022, « Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », Paris.

Fillieule O., 1997, « Retour sur la participation politique », in *Stratégies de la rue*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 127-162.

François Y., 2015, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », *Recherches en sciences de gestion*, n° 106, p. 113-133.

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 sciences de gestion, Université Toulouse 1.

Gatignon-Turnau A.-L., 2006, « Le mécénat de compétences, une innovation pour l'économie solidaire en Europe ? », VI^{es} Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIESS), Grenoble, 2006.

Gatignon-Turnau A.-L., Louart P., 2010, « Le bénévolat de compétences : un nouveau dispositif au service de la gestion des ressources humaines ? », XXI^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Rennes/Saint-Malo.

Gautier A., 2015, « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, n° 249, p. 13-32.

Gobert J., & Brulot S., 2017, « La mobilisation du capital territorial pour le développement d'une logique d'écologie industrielle et territoriale », *Revue d'économie régionale & urbaine*, n° 5, p. 881-904.

Goffman E., Joseph I., Darteville M., Joseph P., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.

Gusfield J.R., 1986, *Symbolic crusade. Status Politics and the American Temperance Movement*, Urbana & Chicago, University of Illinois Press.

Hamidi C., 2002, « Les raisons de l'engagement associatif », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 149-165.

Hamidi C., 2006, « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, n° 1, vol. 56, p. 5-25.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.

Hély M., 2022a, « Quelle place pour les travailleurs associatifs dans le "monde d'après" ? », *RECMA*, n° 364, p. 124-130.

Hély M., 2022b, « Les frontières de l'État à l'épreuve de l'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire », in Gaboriaux C., Kaluszynski M. (dir.), *Au nom de l'intérêt général*, Bruxelles, Peter Lang, p. 73-87.

Hwang H., Powell W.W., 2009, « The Rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector », *Administrative Science Quarterly*, n° 2, vol. 54, p. 268-298.

Ihaddadene F., 2015, « Le service civique, négation du statut du travailleur ? », in Casta A., Porte E. (coord.), *L'autonomie en mouvements: revendications syndicales et mobilisations étudiantes*, Paris, Syllepse.

Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, Étude pour le FONJEP. Fondation Maison des sciences de l'Homme.

Juan M., & Laville J.-L., 2021, « Éléments pour une nouvelle approche des modèles socio-économiques dans l'éducation populaire », in Renault-Tinacci M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, p. 165-180.

Kertudo P., Chauvière M., 2014, « Face au double mouvement de division et de déqualification du travail social, la nécessité de redonner du sens au projet social territorial. Entretien avec Michel Chauvière », *Recherche sociale*, n° 211, p. 2435.

Krosnick, J. A., Holbrook, A. L., Berent, M. K., Carson, R. T., Michael Hanemann, W., Kopp, R. J. *et al.*, 2002, « The Impact Of "No Opinion" Response Options On Data Quality Non-Attitude Reduction Or An Invitation To Satisfice? », *Public Opinion Quarterly*, n° 3, vol. 66, p. 371-403.

Lambelet A., 2014, *La philanthropie*, Paris, Presses de Sciences Po.

Lamont M., & Fournier M., 1992, Introduction. In M. Lamont & M. Fournier (Dir.), *Cultivating Differences: Symbolic Boundaries and the Making of Inequality*. Chicago: University of Chicago Press.

Laville J.-L., Salmon A., 2015, *Associations et action publique*, Paris, Desclée de Brouwer.

Lefèvre S., Monier A., 2021, *Philanthropes en démocratie*, Paris, PUF.

Mathieu L., 2002, « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, n° 1, vol. 52, p. 75-100.

Monier A., 2022, « De l'intérêt général à l'utilité sociale. Le plaidoyer des mécènes en faveur de la philanthropie : une remise en cause du rôle de l'État ? », in Gaboriaux C., Kaluszynski M. (dir.), *Au nom de l'intérêt général*, Bruxelles, Peter Lang, p. 113-133.

Monier A., 2018, « La relation philanthropique, un rapport de domination. Le cas des Amis Américains des institutions culturelles françaises », *Politix*, n° 121, p. 79-104.

Ndoye S., 2014, « Le bénévolat de compétences comme forme de résistance des seniors. Étude de cas de l'association ECTI - professionnels, bénévoles seniors », *Émulations. Revue de sciences sociales*, n° 13, p. 83-94.

Nirello L., Prouteau L., 2016, « Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité », *Travail et emploi*, n° 148, p. 31-54.

Paul S., 2009, « « Matthieu Hély, Les métamorphoses du monde associatif » », *Liens socio « Lectures »*.

Pavie A., 2022, « Diagnostics critiques et remèdes pédagogiques des "prestataires de l'égalité des chances" vis-à-vis de l'École », *Terrains & travaux*, n° 41, p. 71-98.

Polanyi, K., 1983, *La grande transformation. Aux origines économiques et politiques de notre temps*, Paris, Gallimard [1944].

Prouteau L., Tchernonog V., 2023, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Lyon, Juris éditions.

Prouteau, L., 2003, « Des associations sous tensions », in Prouteau L. (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, PUR, p. 7-23.

Puyol E. L., Félix C., 2022, « Quand optimiser désenchante. Les effets de la venture philanthropy sur l'engagement des volontaires en service civique », *Recherches en éducation*, n° 47, p. 54-68.

Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

Renault-Tinacci M., 2022, « Qu'échange-t-on vraiment avec le mécénat de compétences ? », *Éducation permanente*, n° 233, p. 113-115.

Renault-Tinacci M., 2023, « Et si c'était quand même s'engager ? Une analyse des enjeux et modalités d'entrée des collaborateurs en mécénat de compétences », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [en ligne], n° 1, vol. 54.

Renault-Tinacci M., Vasconcelos O., 2020, *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, Rapport d'étude, INJEP Notes & Rapports.

Retière J.-N., Le Crom J.-P., 2003, « Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre ? », in Prouteau L., *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, PUR, p. 67-84.

Romerio A., 2022, *Le travail féministe : le militantisme au Planning familial à l'épreuve de sa professionnalisation*, Rennes, PUR.

Rozier S., 2013, « Les générosités obligées. Mutations des politiques sociales et mécénat des entreprises dans la France des années 1990 », in *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest.

Rozier S., 2017, « Le mécénat culturel d'entreprise dans la France des années 1980-1990 : une affaire d'État », *Genèses*, n° 109, p. 80-99.

Salmon A., 2009, « Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, p. 51-63.

Sarfati F., Ruggero I., Simha J., 2022, « Les directeur·rices des entreprises associatives du secteur social et médico-social : des dominant·es dominé·es ? », Congrès de l'Association française de science politique, Lille, 2022.

Scrinzi F., 2016, « Care », in Berni L. et al. (dir.), *Encyclopédie critique du genre*, Paris, La Découverte, p. 106-115.

Secrétariat d'État chargé de l'ESS, 2021, « Guide pratique du mécénat de compétences ».

Serres J.-F., 2020, « Petits frères des pauvres Une grande remise en question. » *Revue Projet*, n° 378, p. 49-53.

Siméant J., 2009, « Socialisation catholique et biens de salut dans quatre ONG humanitaires françaises », *Le Mouvement social*, n° 227, p. 101-122.

Simonet M., 2008, « Derrière le voile de la citoyenneté : les usages politiques du volontariat en France et aux États-Unis », *Les mondes du travail*, n° 5, p. 53-65.

Simonet M., 2010, *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.

Simonet, M., 2018, *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel.

Snow D. A., Rochford E. B., Worden S. K., & Benford R. D., 1986, Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, n° 4, vol. 51, p. 464-481.

Studer M., 2021, « Utilité sociale, impact social. Quelles implications pour les associations ? », in Renault-Tinacci M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, p. 241-257.

Tchernonog V., 2012, « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, n° 172, p. 11-18.

Tchernonog V., Prouteau L., Amblard C., Bruneau C., Brutel C., Sibille H.P., 2019, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Paris, Dalloz.

Tchernonog V., Prouteau L., Tabariés M., Noguès H., 2013, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Paris, Dalloz.

Urasadettan J., Glémain P. et Amintas A., 2018, Liens entre culture organisationnelle et type de coopération Le cas d'Emmaüs International. *Revue française de gestion*, n° 271, p.29-45.

Vasconcelos Ó., Bucolo E., 2021, « Le mécénat de compétences en association : analyse et questionnements pour le travail social », *Le Sociographe*, n° 73, p. 25-37.

Vial B., 2021, « Sociologiser l'expérience du déclic dans les parcours de vie des jeunes », Congrès de l'Association française de sociologie, RT15 « sociologie politique », Lille, 2021.

Volz-Tollet A.-S., 2022, « Mécénat de compétences », Rapport d'étude exploratoire, Paris, UPEC, Chaire de recherche transformation et régulation de la relation au travail.

Annexe : compléments méthodologiques

Questionnaire de l'enquête quantitative :

Le questionnaire était composé d'un tronc commun (« Au préalable » et « Profil de votre association »), puis se scindait en deux parcours selon que les associations accueillent des salariés volontaires ou non :

Tronc commun

- « **Au préalable** » : « Votre association a-t-elle recours (ou a-t-elle déjà eu recours) au mécénat de compétences ? »
+ définition proposée : « Le mécénat de compétences est la mise à disposition par une entreprise d'un ou d'une salarié(e) sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Depuis le 13 juillet 2004 (Bulletin officiel des impôts 4C-5-04), cette mise à disposition peut constituer un don en nature, ce qui autorise une réduction fiscale pour l'entreprise équivalente à 60% des salaires. Le mécénat de compétences peut être de format court (quelques journées par an) ou long (possibilité d'être réalisé à temps plein jusqu'à 2 ans). »
- « **Profil de votre association** » : avec des questions sur la date de création, le secteur, le nombre et le type de membres (bénévoles, salariés, volontaires en service civique, etc.), la gouvernance, le budget, les partenariats, etc.

Pour les associations qui recourent au mécénat de compétences

- « **Le recours au mécénat de compétences** » :
« Sous quelle(s) forme(s) votre association mobilise-t-elle (ou a-t-elle mobilisé) le mécénat de compétences ? »
+ proposition de réponse multiple avec les quatre catégories de mécénat de compétences (et leurs définitions) : missions flash ; missions conseil / prestation ; missions de parrainage ; missions longues.
« Les antennes, délégations ou fédérations de votre réseau mobilisent-elles (ou ont-elles mobilisé) le mécénat de compétences ? »
« Depuis quand votre association recourt au mécénat de compétences ? »
« Dans votre association, la mobilisation de salariés volontaires en mécénat de compétences est : »
Régulière / Encore timide, mais en progression / Rare / Je ne sais pas
« Une personne en interne a-t-elle pour mission (principale, ou parmi d'autres) de gérer le mécénat de compétences de votre association ? »

Le questionnaire invitait ensuite à répondre à une série de questions pour chaque format de mécénat de compétences mis en œuvre au sein de l'association. Pour chaque partie sur « **Le mécénat de compétences en missions flash** », « **Le mécénat de compétences en mission-conseil / prestation** », « **Le mécénat de compétences en mission de parrainage** » et « **Le mécénat de compétences en mission longue** », des questions étaient posées sur :

- Le nombre de salariés volontaires mobilisés
- Le cadre de la rencontre avec le(s) salarié(s) volontaire(s) (relation partenariale, via un intermédiaire, prise de contact du salarié en direct, etc.)
- La signature d'une convention
- La thématique sur laquelle porte la mission (13 modalités étaient proposées allant de l'animation de bénévoles à des compétences techniques en passant par le juridique)
- Les types de compétences recherchées (techniques, d'organisation, relationnelles, pas de compétences particulières ou autre)

- Les effets générés par le mécénat de compétences → détaillés en 4 grandes catégories : 1) déploiement du projet associatif (déploiement sur un nouveau territoire, ouverture à de nouveaux publics, à de nouveaux bénéficiaires, etc.) ; 2) coordination et formation des richesses humaines (la charge de travail des équipes a été soulagée, montée en compétences des équipes, etc.) ; 3) environnement partenarial et réseaux de l'association (gain de légitimité et de notoriété, nouveaux partenariats, etc.) ; 4) gouvernance et modèle socio-économique (levée plus facile de fonds publics ou privés, accès à de nouveaux dons, consolidation du modèle de gouvernance, etc.)

La partie sur « **Le mécénat de compétences en mission longue** » était l'occasion de développer d'autres points relatifs à : l'envergure de l'entreprise du salarié volontaire (départementale, régionale, nationale, internationale, collectivité territoriale), leur accueil dans les locaux ou non, la fréquence des rendez-vous avec le salarié (en présence ou non dans l'entreprise), leur participation à la vie associative. Des questions permettaient finalement de préciser le profil du salarié volontaire (sexe, âge, niveau de diplôme, domaine de formation, avancée dans la carrière et dernier poste).

Pour les associations qui ne recourent pas au mécénat de compétences

- « **Le non-recours au mécénat de compétences** » :

« Pourquoi votre association n'y a-t-elle jamais eu recours ? ». Les onze modalités de réponses suivantes étaient proposées, « Votre association a essayé d'y recourir, mais cela n'a pas abouti », « Votre association fait actuellement les démarches pour y recourir », « Cela n'a jamais été envisagé », « Votre association n'en a pas besoin, car ses ressources internes sont suffisantes », « L'équipe dirigeante (bénévoles et/ou salariés) ne connaît pas suffisamment le dispositif », « L'équipe dirigeante (bénévoles et/ou salariés) manque de temps et de ressources pour prospecter les entreprises et/ou gérer l'administratif d'un tel dispositif en amont », « Votre association n'a pas les moyens – humains et matériels – d'accueillir un salarié volontaire en mécénat de compétences », « Votre association se sent trop éloignée et étrangère au monde de l'entreprise pour mettre en œuvre ce dispositif », « Les thématiques et les projets de votre association ne sont pas susceptibles d'entrer dans le périmètre du mécénat d'une entreprise », « Le mécénat de compétences est en contradiction avec les valeurs de votre projet associatif », « Autre » (proposition de champ libre).

Tronc commun

- « **Bientôt la fin** »

Cette partie permettait, entre autres, de poser une dernière question : « Certains aspects relatifs au mécénat de compétences vous dérangent-ils ou méritent-ils selon vous une vigilance à l'avenir (de la part des acteurs du monde associatif, des pouvoirs publics ou des entreprises) ? ». Un champ libre était proposé en cas de réponse positive.

Précisions RGPD :

Les répondants au questionnaire étaient assurés de la conformité de celui-ci avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) dès son introduction. Un encadré stipulait en effet :

La confidentialité de vos données est une préoccupation primordiale du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports (<https://www.jeunes.gouv.fr/>) dont dépend l'INJEP (<https://injep.fr/>). Ce questionnaire répond aux exigences formulées par le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Les données concernant le profil de votre association (adresse, numéro de téléphone, caractéristiques de l'association, etc.) sont collectées afin de cerner le profil des associations répondantes. Dans tous les cas, ces données seront traitées anonymement, sans être associées au nom de l'association

concernée, à une adresse mail ou à une adresse IP. Les réponses aux questionnaires feront l'objet d'une analyse dans leur ensemble et non individualisée. La base de données ne sera conservée par l'INJEP que le temps nécessaire à la réalisation de l'enquête et ne sera pas communiquée à des tiers. Vous serez en droit de demander à l'INJEP l'accès à toutes ces informations afin de les rectifier ou de les effacer : mathilde.renault-tinacci@jeunesse-sports.gouv.fr. Concernant la possibilité d'être recontacté ultérieurement – pour laquelle nous sollicitons votre accord au cours du questionnaire – vous disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment.

La passation du questionnaire a d'ailleurs fait l'objet d'une déclaration auprès du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, dans le cadre de l'évaluation de la sensibilité d'un traitement.

Les biais dans la construction de l'échantillon

Toutefois s'agissant d'un questionnaire autoadministré en ligne, plusieurs biais peuvent être relevés :

La première difficulté concerne la faible implication des répondants ; contrairement aux questionnaires papier, dont le remplissage est souvent accompagné par un enquêteur avec une présence physique, les questionnaires autoadministrés rencontrent un fort taux de déperdition (Butori, Parguel, 2010).

La longueur du questionnaire et la complexité des questions relatives notamment à la structure de financement de l'association ou à la segmentation conditionnelle du questionnaire selon le type de missions en mécénat de compétences, a abouti à un nombre important, sur les questions finales, de non-réponses, de réponses partielles ou de « ne sais pas » soit à une forme de démobilisation des répondants (Krosnick et al, 2002).. Si la dernière partie portant sur le retour d'expérience des associations sur le dispositif (volonté de renouvellement, critique émise) est moins bien remplie, l'enquête qualitative offre à ce sujet un palliatif d'importance. Il faut aussi relier cette dimension à la faible implication des associations relativement à la place qu'occupe le mécénat de compétences dans leurs activités, leurs modèles socio-économiques ou leur degré de connaissance sur le sujet : est-ce finalement un enjeu pour l'association aujourd'hui ou dans le futur ?

La population associative ayant recours au mécénat de compétences n'étant pas connue, ni préalablement identifiée, la méthode de sélection probabiliste n'était pas envisageable. Ne disposant pas d'un fichier sur lequel il était possible de s'appuyer, c'est donc sur le principe d'un échantillonnage « tout-venant » par effet boule de neige que nous avons procédé. Ainsi, chaque association n'avait pas la même probabilité d'être touchée par la demande (mailing et newsletter) : les réseaux associatifs étant plus proches des réseaux académiques ou du ministère (DJEVPA) avaient ainsi plus de chances de recevoir le lien vers le questionnaire. Ensuite, la question de l'autosélection a également semblé majeure, confirmée par les commentaires libres de fin de questionnaire ainsi que les taux plus importants de réponses partielles pour les associations de petite taille. De la même manière que pour des enquêtes à cible individuelle, certains répondants s'arrogent la possibilité - et la légitimité - de répondre à une enquête alors que d'autres non - il en est de même pour des associations. On présuppose ainsi que certaines associations de taille réduite, non employeuses ou se tenant à l'égard des pratiques de mécénat en général ne se sont pas senties concernées ou légitimes pour répondre en ligne. Pour atténuer ce biais lié à la méthode de collecte de données et à l'échantillonnage, nous avons mobilisé un autre mode de collecte de données par téléphone en ciblant surtout les répondants qui avaient entamé

le remplissage du questionnaire sans le terminer : ce moyen chronophage n'a permis de collecter que quinze répondants supplémentaires.

Une dernière difficulté tient au fait qu'à la même époque (été/automne 2022), un nombre important d'enquêtes à destination du secteur associatif ont été diffusées. Cela a pu jouer sur la fatigue des associations face à de nouvelles sollicitations. Deux relances ont ainsi été effectuées à la sortie de l'été et ont permis d'améliorer largement le taux de réponse.

Cet ensemble de biais a eu un fort impact sur les analyses de la base de données réalisées au moyen du tableur Excel. Les non-réponses partielles ainsi que la segmentation conditionnelle par type de missions ont entraîné une perte de précision, mais également une diminution de la taille des échantillons et sous-échantillons. Certaines non-réponses partielles lorsque le questionnaire était rempli à plus de 70% ont été traitées en imputation par données plausibles (cold-deck). Les questionnaires trop peu remplis ont été supprimés de la base. La perte de précision sur certaines variables nous a conduit à ne pas les mobiliser ou seulement sous forme d'un tri à plat.

Pour vérifier la force et l'intensité du lien entre les variables nous avons mobilisé le Chi2 ainsi que le V de Cramer et ce sur un échantillon non représentatif, mais dont nous connaissons les biais de sélection : part très importante d'employeuses, et en lien avec ce premier biais, d'associations dotées de budgets importants. Les secteurs d'activités connaissent toutefois des ordres de grandeur similaires à ceux que l'on peut retrouver dans la population mère. Ces tests - Chi2 et V de Cramer - peuvent toutefois nous fournir des informations sur les relations entre les variables au sein de cet échantillon spécifique en montrant d'une part s'il existe une corrélation statistiquement significative entre deux variables dans l'échantillon donné, mais également la force de cette corrélation. Pour l'échantillon spécifique étudié, indépendamment de sa représentativité, ces tests peuvent en définitive fournir des conclusions valables sur les relations entre les variables. Tout en considérant la valeur heuristique de ces tests pour un groupe spécifique au sein du monde associatif, nous les interprétons avec précautions lors de nos analyses.

Dans le premier chapitre, nous soulignons l'asymétrie du mécénat de compétences, qui favorise souvent les intérêts des entreprises au détriment des associations. Pour équilibrer cette dynamique, certaines associations déploient des stratégies visant à optimiser les bénéfices des missions de mécénat de compétences. Dans le second chapitre, nous montrons combien l'accès au mécénat de compétences est inégalitaire entre les mondes associatifs. Le dispositif favorise notamment des associations qui entretiennent des relations préexistantes avec le secteur lucratif et sont actives dans certains secteurs spécifiques. Le chapitre 3 montre au moyen de l'enquête quantitative et d'études de cas que le mécénat de compétences permet aux associations d'élargir leur réseau professionnel et de renforcer leurs liens avec les entreprises, bien que ces avantages varient selon la durée et le type de mission. Toutefois, ses effets structurels sur les associations demeurent modestes. Le mécénat de compétences, vanté comme un moyen de professionnaliser les associations, nécessite une analyse nuancée que nous présentons dans le chapitre 4. Si des compétences circulent, leur adéquation avec les besoins réels des associations peut être limitée. De plus, il peut conduire à une déqualification des métiers du travail social en privilégiant les compétences personnelles sur les compétences professionnelles reconnues par des certifications et qualifications. Néanmoins, il peut également contribuer à la professionnalisation en renforçant l'organisation et les compétences des associations. Malgré ces bénéfices, il demeure une ressource instable, ne résolvant pas les problèmes structurels de financement et de personnel des associations, les obligeant à s'adapter au marché sans garantie de stabilité. Les coopérations entre

entreprises et associations dans le cadre du mécénat de compétences s'inscrivent dans un contexte néolibéral, où la philanthropie est devenue un moyen croissant pour les acteurs privés de promouvoir l'intérêt général. Le chapitre 5 révèle que cette idéologie influence les missions de mécénat de compétences en termes de choix des causes soutenues, de motivations des salariés et de représentations de leur participation à l'intérêt général, souvent mesurée en termes d'"impact social". Les associations critiquent le risque de dévoiement de leurs projets lorsqu'ils sont orientés pour répondre aux besoins des entreprises plutôt qu'à leur expertise.

Les raisons éthiques de l'anonymisation des associations et des personnes enquêtées

L'accueil de salariés volontaires en mécénat de compétences au sein des associations s'inscrit dans le cadre de partenariats avec des entreprises privées ; partenariats qui, souvent, sont également financiers ou en nature. Afin de ne pas interférer dans ces relations partenariales, très importantes pour les associations, nous leur avons garanti l'anonymat systématique du nom de leur structure (et a fortiori de leurs partenaires). L'anonymisation des associations permettait enfin, et plus particulièrement, de libérer la parole des représentants associatifs (nationaux, régionaux ou locaux) et/ou des têtes de réseau (dans le cadre de l'enquête exploratoire). D'une part, car le choix du recours au mécénat de compétences peut être un sujet d'opposition politique dans la mesure où il nécessite un rapprochement avec le secteur privé lucratif. D'autre part, car sa mise en œuvre du mécénat de compétences au sein de réseaux associatifs fait parfois l'objet de mécontentements internes ou de jalousies. Comme d'autres sociologues spécialistes de la vie associative avant nous (Hamidi, 2006, p.7), nous avons donc modifié les noms des associations enquêtées. Nous nous sommes cependant efforcés de trouver des expressions évocatrices des causes portées par ces dernières. Les mêmes motivations déontologiques nous ont poussé à anonymiser les personnes rencontrées. Les prénoms de substitution ont été choisis en veillant à correspondre aux origines sociales des enquêtés. L'outil en ligne « Le prénom : catégorie sociale » du sociologue Baptiste Coulmont¹¹⁸ – qui recense les prénoms en fonction de leurs résultats au baccalauréat – a aidé dans cette démarche.

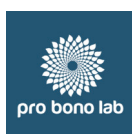
¹¹⁸ <https://coulmont.com/bac/>

LES EFFETS DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SUR LES ASSOCIATIONS

Au cours des dernières années, le mécénat de compétences a suscité un intérêt croissant en France. Cette forme de mécénat enrichit la collaboration entre les secteurs public, privé et associatif en offrant un don de compétences plutôt que des contributions financières, à une époque où les associations sont encouragées à diversifier leurs ressources. Cependant, des questions demeurent sur les effets de cette mise à disposition de salariés d'entreprises privées au service d'associations d'intérêt général.

Cette étude, menée par l'INJEP et l'IRISSO-CNRS, vise à explorer plusieurs questions clés : quelles associations bénéficient de ce mécénat, quelles sont leurs motivations au recours ou non recours, comment se forment les partenariats, et quels sont les effets sur les associations ? Elle met l'accent sur les circulations entre entreprises et associations, et leur éventuelle porosité non seulement dans les types de ressources échangées mais également dans les modalités de ces circulations (rapports de force, pratiques partenariales).

S'appuyant sur une enquête qualitative et quantitative, les analyses montrent que le mécénat de compétences peut renforcer les associations en leur apportant des compétences spécifiques et en élargissant leurs réseaux partenariaux. Toutefois, il peut aussi introduire des déséquilibres, en particulier lorsqu'il contribue à une forme de (de)professionnalisation ou à un (re)cadre des projets associatifs. Enfin, le mécénat de compétences reste sélectif : les associations qui en bénéficient sont souvent celles disposant de ressources internes suffisantes, très largement employeuses et dotées d'une certaine visibilité publique.



Dauphine | PSL | IRISSO
UNIVERSITÉ PARIS UMR 7170-1427

INRAE



ISSN : 2727-6465