



Les effets du mécénat de compétences en association sur les personnes impliquées et leurs parcours

Le mécénat de compétences s'est développé en France depuis les années 1990. L'enquête exploratoire menée par l'INJEP et le Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE-CNRS) propose d'appréhender cette forme d'implication particulière à un niveau individuel à partir d'entretiens menés auprès de 52 salariés. L'analyse se concentre ici sur les effets de l'expérience en mécénat de compétences à partir de quatre types de rapport : le rapport à soi, caractérisé ici par une amélioration de l'estime de soi, la reconnaissance personnelle et l'amélioration des équilibres dans les différents temps sociaux, le rapport aux autres, constitutif d'une diversification des relations sociales et de la transformation des préjugés, le rapport à la société, qualifié par la découverte d'un espace d'engagement, enfin, les incidences sur les trajectoires biographiques.

Mathilde Renault Tinacci,
chargée d'études
et de recherche, INJEP

**Osia Alexandrina
Vasconcelos,**
chercheuse associée,
INJEP, LISE-CNRS/CNAM

Le mécénat de compétences est caractérisé par la mise à disposition d'un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Il est fortement appuyé par des dispositifs juridiques et fiscaux [encadré « Comprendre », p. 2] et représente une part non négligeable du mécénat d'entreprise français [encadré « Repères », p. 3]. La plupart des enquêtes qui s'attellent à la question du mécénat interrogent plus généralement les avantages pour les entreprises notamment du point de vue de la valorisation ou de la gestion RH [1], ou encore des atouts dans la professionnalisation des organisations du secteur social non lucratif.

Le mécénat de compétences est par ailleurs bien souvent présenté de manière positive, permettant professionnalisation et développement des ressources humaines pour les associations, cumul de sens et carrière professionnelle pour les salariés, amélioration de l'image, efficacité de management RH pour les entreprises, ainsi que légitimation de la contribution à l'intérêt général via la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Rares sont cependant les recherches ou les enquêtes qui mesurent l'influence d'un tel dispositif sur l'individu qui effectue une mission en mécénat de compétences. Par définition, l'expérience en mécénat de compétences n'a pas vocation à se prolonger. Elle correspond à une période définie en milieu de carrière ou en fin de carrière, d'une durée plus ou moins longue (de moins d'un mois à plusieurs années). Il est toutefois pertinent de saisir les répercussions qui en découlent. Les auteurs qui se sont intéressés à l'analyse des effets d'une expérience d'engagement (militantisme ou bénévolat) parlent notamment de « transférabilité » des compétences ou des capitaux [2]. Au regard du cadre méthodologique choisi [encadré « Méthode », p. 4], nous nous sommes ici intéressés aussi bien aux effets de l'expérience en mécénat de compétences sur le rapport à soi, sur le rapport aux autres qu'aux effets sur le rapport à la société, la trajectoire d'engagement et la carrière professionnelle.



Éléments de définition et cadre juridique du mécénat de compétences

Institué par la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon », le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition un salarié sur son temps de travail au profit d'une cause d'intérêt général (*pro bono*). Cette forme de mécénat se fonde, d'un côté, sur une volonté de l'entreprise, et d'un autre côté, sur l'engagement personnel des salariés. Son caractère institutionnel permet de souligner son originalité et de tracer des frontières entre cette pratique et d'autres formes d'engagement moins formalisées telles que le bénévolat. Les missions effectuées ne concernent pas que les associations, mais aussi des structures d'intérêt général, telles que des fondations ou encore des établissements d'enseignement supérieur à but non lucratif.

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

Le cadre juridique et fiscal du mécénat s'appuie sur plusieurs textes. Parmi eux, la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat constitue une référence, modifiée et complétée entre autres par la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990, qui crée les fondations d'entreprise, et la loi Aillagon qui améliore très sensiblement le régime fiscal du mécénat pour les entreprises : augmentation du taux de réduction fiscale, allongement de la durée pendant laquelle l'entreprise peut en bénéficier et passage d'un dispositif de déduction d'assiette à une réduction d'impôt. Le projet de loi des finances 2020 prévoit de plafonner le salaire des personnes mises à disposition par les entreprises à trois fois le plafond de la sécurité sociale (article L. 241-3 du Code de la sécurité sociale).

Effets sur le rapport à soi

Il est possible d'isoler deux effets principaux dans le rapport à soi : la redécouverte de l'estime de soi et le rééquilibrage des temps sociaux. Premièrement, nous avons pu observer que l'expérience d'engagement en mécénat de compétences était largement pourvoyeuse d'un sentiment de reconnaissance et d'amélioration de l'estime de soi aussi bien présent chez les hommes que chez les femmes, qui n'est toutefois pas toujours envisagé dans sa relation au monde professionnel. En effet, la gratification personnelle est largement mise en avant par nos enquêtés, que cela soit dans les termes de « satisfaction personnelle », de « gratifications », ou de « sentiment d'utilité ». La mission de mécénat leur donne le sentiment de retrouver une place dans la société et leur confère un sens existentiel.

Ensuite, alors que l'équilibre d'une personne dans ses différentes sphères de

vie sociale est l'un des éléments clefs à la fois du bien-être dans la sphère professionnelle, mais aussi de la fidélisation des engagements bénévoles, nous avons constaté lors de l'analyse des motivations que la volonté de contribuer à la société (socialement ou politiquement) est souvent empêchée par la prégnance de la vie professionnelle, souvent en sus d'une vie privée bien remplie (familiale ou maritale). Il a souvent été mentionné par les enquêtés des ruptures d'équilibre entre les différents temps sociaux (temps dédié à la vie professionnelle, à la vie familiale et temps pour soi). Le temps pour soi, bien souvent négligé – et pourtant nécessaire à la réalisation de soi – est retrouvé lors de la mission en association. Chez les enquêtés les plus âgés, l'expérience de mécénat de compétences constitue le point d'orgue d'un parcours de vie par la découverte d'une expérience nouvelle et souvent empêchée au cours de la carrière professionnelle. En définitive, l'expérience associative permet en ce sens à la fois une

reconnexion à soi, ainsi qu'une possibilité de réappropriation de l'estime de soi par la reconnaissance d'autrui (entreprise, famille) ou sociale (statutaire notamment). Cela vaut aussi bien en milieu qu'en fin de carrière professionnelle pour les salariés volontaires.

Effets sur le rapport aux autres

L'implication dans une association peut constituer un moyen de compenser des carences ressenties dans d'autres sphères de la vie sociale. Nous avons pu isoler quatre types d'effets perçus par nos enquêtés sur leurs relations sociales, induits par l'expérience de mécénat de compétences : *création*, *renforcement*, *diversification* ou *déstabilisation* des relations sociales [3].

Dans le cas d'un effet de *création* de nouveaux liens sociaux, l'individu cherche à combler un cercle relationnel lacunaire qui peut faire suite à une rupture biographique dans des domaines aussi variables que la vie professionnelle, familiale ou encore la mobilité étudiante. Dans le cas d'un effet de *renforcement* des liens sociaux, on peut distinguer deux logiques : d'abord la logique dite de « *revivification* » des liens sociaux non choisis, liés à l'organisation du travail au sein de l'entreprise d'origine. L'expérience de mécénat – plus généralement de courte durée – va permettre à l'enquêté de réaffirmer les liens internes à l'entreprise et de développer le sentiment d'appartenance collective. Intervient ensuite la deuxième logique : celle de la « *conservation-substitution* ». Dans ce cas de figure, l'enquêté est amené à remplacer progressivement les liens issus de la sphère professionnelle par des liens choisis et de nouveaux lieux de socialisation (associations ou institutions religieuses), les uns se substituant aux autres dans l'emploi du temps comme dans les relations sociales. Cette logique de « *conservation-substitution* » est l'apanage des salariés volontaires en fin de carrière.

L'effet de *diversification* – plus fréquemment mentionné – est caractérisé par un enrichissement du réseau social. L'association permet en ce sens de sortir de cercles sociaux « trop fermés », repliés sur eux-mêmes, voire donne l'occasion de l'expérience d'une « mixité

sociale » par la fréquentation continue de classes ou de groupes sociaux différents, et ce, dans le cas de missions de moyenne ou de longue durée.

L'effet de *déstabilisation* est peu présent dans notre corpus : il s'agit de la mise à l'épreuve de liens antérieurs par la création de nouveaux liens sociaux. Si les nouveaux liens répondent mieux aux attentes de l'individu (reconnaissance, confiance, écoute), l'individu peut engager une rupture ou une prise de distance volontaire avec les relations sociales antérieures (amicales le plus souvent). Ces effets de déstabilisation ne sont pas perçus de manière négative par les individus, qui leur confèrent un caractère épanouissant, voire émancipant.

Par la collision d'univers sociaux distincts, l'expérience associative multiplie également les arènes de socialisation pour l'acteur engagé. Elle peut entraîner ainsi des changements dans les représentations individuelles des acteurs impliqués et notamment dans les stéréotypes ou préjugés. Ce qui nous intéresse ici n'est pas tant la description des stéréotypes que les processus de questionnement du bien-fondé de ces productions sociales par les volontaires salariés lorsqu'ils sont confrontés à la réalité du terrain associatif. Ces questionnements sont d'autant plus présents que la population ou « le bénéficiaire » présentent des caractéristiques à la fois en décalage avec celles des volontaires, mais aussi, parfois, avec celles des groupes sociaux dominants. La remise en question des stéréotypes concerne principalement le regard porté sur les « jeunes de banlieue » ou alors les publics précaires ou vulnérables.

Effets sur le rapport à la société et parcours d'engagement

Il est classique d'attribuer des vertus civiques et politiques [4] à l'espace associatif. Mais un autre pan de la littérature observe au contraire une « évaporation du politique », c'est-à-dire l'évitement des discussions politiques et de la conflictualité dans les associations, notamment aux États-Unis [5]. Il nous semble opportun de cerner les effets civiques et politiques qu'offre le tissu associatif sur les volontaires

salariés en mécénat de compétences. Rappelons à ce titre que, si une large partie a déjà fréquenté le monde associatif antérieurement à leur expérience de mécénat, dans notre corpus, peu y ont occupé des postes à responsabilités ou eu des activités militantes (participation à des actions individuelles ou collectives contestataires et répondant à une critique sociale). L'expérience en mécénat de compétences constitue pour la plupart de nos enquêtés la découverte d'un espace d'engagement associatif. Cette découverte est aussi empiriquement observable chez ceux qui ont fréquenté le monde associatif, exclusivement dans des logiques de « consommation » d'activités, dont souvent ils ne percevaient jusque-là ni son fonctionnement, ni sa diversité.

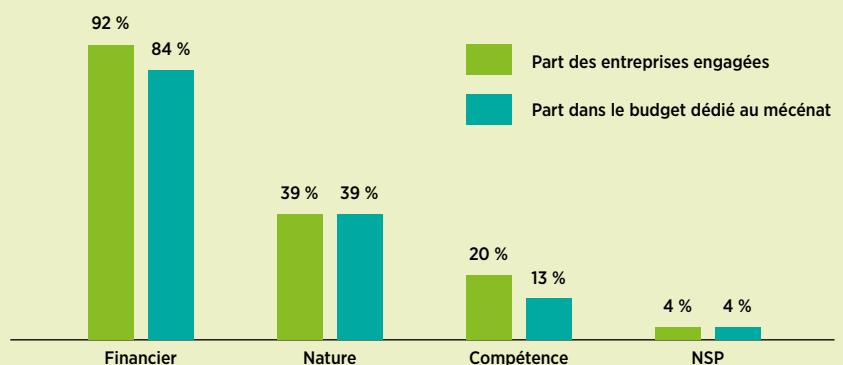
Près des deux tiers des enquêtés de notre corpus souhaitent s'engager par la suite dans une association en tant que bénévoles ou s'interrogent sur cette possibilité. Cette expérience sert d'appui aux volontaires en mécénat pour mieux comprendre leurs attentes à l'égard d'engagements futurs en association. Toutefois, contrairement à l'expérience en mécénat de compétences fortement encadrée par l'entreprise, les volontaires insistent lors des entretiens sur leur volonté de choisir eux-mêmes les cadres et les conditions de leur nouvelle participation en association. Le domaine de l'association, correspondant aux causes pour lesquelles souhaitent s'engager nos enquêtés, tout autant que les caractéristiques

principales du collectif d'engagement (taille de l'association, vie collective interne, temps dédié par exemple) apparaissent comme des critères particulièrement importants dans leurs choix futurs. Pour ces futurs bénévoles, les contraintes liées à l'engagement pourraient être mieux cadrées : l'association devrait par exemple ne pas induire de sacrifices trop importants dans l'emploi du temps des futurs retraités afin que ces derniers puissent aisément équilibrer leur vie familiale avec leur vie associative. L'engagement futur de ces volontaires se caractérise ainsi par une distanciation (implication à la carte, autonomie de l'individu vis-à-vis du collectif associatif, rapport au temps centré sur les dimensions personnelles) et par son caractère ponctuel, qui induit pour les structures associatives une précarité des ressources bénévoles, les associations de solidarité étant particulièrement concernées [6]. L'engagement local reste le lieu d'investissement privilégié par ces volontaires, surtout en dehors de la région parisienne. Les associations d'envergure attirent aussi fortement en raison de leurs cadres d'action relativement formalisés et leur niveau de professionnalisation, caractéristiques qui rassurent les futurs bénévoles. Ces derniers optent, par ailleurs, davantage pour des rôles de bénévoles « de la base » que pour des rôles de « porteurs » et de militantisme à responsabilités même lorsque cela leur est proposé. Enfin, en dernier lieu, nous avons pu observer dans notre corpus



repères

Répartition des entreprises et des budgets dédiés par type de mécénat



Source : Enquête Admical-CSA 2018.

Champ : Entreprises françaises représentatives du tissu économique français

Lecture : 20 % des entreprises françaises mécènes (par extrapolation) sont engagées dans le dispositif de mécénat de compétences, et 13 % de leur budget mécénat y est dédié.



méthode

Éléments de méthode et spécificités de l'enquête

Réalisée entre avril 2019 et juillet 2019, l'enquête s'est intéressée aux motivations et aux conditions de l'entrée des salariés dans le cadre du mécénat de compétences ainsi qu'à ses effets sur leurs carrières. L'approche biographique développée dans cette enquête s'inspire de la méthode des récits de vie, bien qu'elle ait été réalisée sous la forme d'entretiens semi-directifs. Elle vise à comprendre la place que ces expériences de mécénat occupent au sein d'une trajectoire d'engagement [7] ainsi que du rôle de l'association comme espace de socialisation civique ou politique [8]. Au final, 52 entretiens semi-directifs ont été réalisés et ont permis d'aborder cinq grandes thématiques : la mission, le contexte institutionnel (mise en place du dispositif par l'association et par l'entreprise), le parcours personnel de l'enquêté conduisant au mécénat, les motivations au dispositif et les effets de l'expérience sur sa carrière professionnelle et sa vie personnelle.

qu'aucun acteur ne mentionne un éventuel renforcement de pratiques politiques traditionnelles, voire non conventionnelles, au travers de leur expérience de mécénat de compétences ou d'une éventuelle entrée dans un militantisme politique (parti, mouvement social). Nombreux sont ceux qui réaffirment une franche séparation entre ce qui relève de pratiques associatives et l'engagement politique (au sens partisan).

Effets sur la trajectoire professionnelle

L'engagement en mécénat de compétences conduit parfois à la prise de conscience d'un besoin personnel de

réorientation de la carrière ou le renforcement d'une envie initiale (liée à une perte de sens au travail, l'expression d'une fatigue et/ou perception de conditions de travail dégradées). La découverte de domaines autres, ou encore d'une activité sociale ayant du sens aux yeux des individus, va engendrer soit des perspectives nouvelles, soit des pratiques effectives de réorientations professionnelles.

Ces volontés de réorientations touchent à l'évidence davantage les enquêtés en milieu de carrière que les plus âgés. Car pour ces derniers, l'enjeu est autre : si pour de nombreux enquêtés en fin de carrière, la transition vers la retraite est l'une des fonctions aisément attribuées au mécénat

en association dans les motifs d'entrée dans le dispositif, le mécénat de compétences remplit effectivement ce rôle ouvrant sur leur futur « *boulot de retraité* ». Au-delà de son maintien dans un réseau social associatif déjà bien connu, et dans lequel l'enquêté a déjà fait sa place, c'est la similarité de l'activité sociale avec le travail qui fonde son intérêt et la nécessité de poursuivre une « carrière professionnelle » dans le cadre d'un bénévolat. C'est bien l'existence d'espaces et de temps partagés, tout autant que de contraintes et de règles liées à la vie sociale, leur structuration et leur formalisation, qui permet à ces futurs jeunes retraités de se rassurer quant à leur avenir. L'association est en ce sens capable d'assurer un rôle social et de fournir une activité susceptible de combler « le vide » professionnel ouvert par la retraite et de permettre encore le maintien voire le développement de compétences nouvelles. Les incidences sur la carrière professionnelle ne sont pas forcément liées au parcours à proprement parler, mais parfois à l'acquisition de compétences utiles, selon nos enquêtés, à leur carrière professionnelle. Ces volontaires interrogés vont ainsi souligner plus facilement les compétences relationnelles acquises – ou encore le capital humain – au travers de leur expérience de mécénat que toutes autres formes de compétences.



sources bibliographiques

- [1] Gatignon-Turnau A.-L., *Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I, 2005.
- [2] Matonti F., et Poupeau, F., « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, (5), 4-11, 2004.
- [3] Renault-Tinacci M., *La participation associative : une nouvelle voie politique ? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté personnalisée dans l'expérience associative parisienne*, thèse de doctorat, Université Sorbonne Paris Cité, 2018.
- [4] Putnam R. D., *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, 2000.
- [5] Eliasoph N., *Avoiding Politics. How American produce apathy in everyday life*, Cambridge University Press, 2010.
- [6] Brodriez A., « Emmaüs, entre caritatif et politique », *Actes du séminaire du CNRS-LARHRA*, Lyon, 2007.
- [7] Fillieule O., « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, vol. 51, n° 1, p. 199-215, 2001.
- [8] Hamidi C., *La société civile dans les cités. Engagement associatif et politisation dans des associations de quartier*, Economica, Paris, 2010.