

# Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise \*

*Anne BORY* \*\*

---

## I. Introduction

Le mouvement de promotion de la responsabilité sociale des entreprises revêt de multiples visages, portés par des acteurs gouvernementaux, managériaux, syndicaux, associatifs, humanitaires. Codes éthiques, respect de l'environnement, normes de protection du travail, relations avec les fournisseurs... il existe bien des façons pour les entreprises d'investir le champ de la RSE. Le mécénat d'entreprise, qui, en France, est réellement apparu dans le champ des politiques d'entreprise dans les années 1980 (Rozier, 2001), a été intégré souvent *a posteriori* aux démarches de RSE et aux rapports de développement durable <sup>1</sup>. Il constitue une facette à la fois mineure et très visible de la responsabilité sociale des entreprises : souvent peu lié au centre de l'activité économique de l'entreprise et donc peu propice à des changements notables dans le fonctionnement productif quotidien, le mécénat fait pour autant l'objet d'une communication parfois massive et il est de plus en plus souvent rattaché aux départements de responsabilité sociale ou de développement durable des grandes entreprises.

---

\* Cet article a bénéficié de la lecture attentive et des conseils avisés d'Elodie Béthoux, Solveig Grimault, Matthieu Hély, Azdine Henni, François Michon, Yves Lochard et Delphine Serre. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

\*\* ATER, laboratoire Georges Friedmann, CNRS, UMR 8593, Université Paris I Panthéon Sorbonne.

1. Aux Etats-Unis, des politiques de mécénat d'entreprise sont mises en place en tant que telles, et de façon quasi systématique, depuis la fin des années 1970. Elles s'inspirent des démarches philanthropiques des « barons voleurs » (Debouzy, 1972), mais sont menées au nom des entreprises, et non au nom d'individus.

En France, le champ du mécénat d'entreprise a notablement évolué depuis une vingtaine d'années. D'un mécénat familial ou directorial, chasse gardée des dirigeants d'entreprise et de leurs proches, il est devenu une véritable politique d'entreprise, rationalisée et professionnalisée, liée aux objectifs commerciaux, symboliques et managériaux de l'entreprise (Rozier, 2001 ; Himmelstein, 1997 ; Bory, 2008). Dans le même temps, le chômage de masse, les licenciements, les délocalisations ont terni l'image sociale des entreprises. Ce contexte a rendu le mécénat culturel moins à même d'améliorer l'image de celles-ci que des investissements directs dans la sphère de la solidarité – entendue au sens large, de la lutte contre la pauvreté à l'aide aux malades, aux handicapés, aux personnes âgées. C'est l'une des raisons principales qui explique le développement du mécénat dit « de solidarité » depuis une quinzaine d'années. Les montants qui lui sont affectés par les entreprises françaises ont ainsi dépassé un milliard d'euros en 2005, contre 50 millions en 1986. Une entreprise de plus de 200 salariés sur cinq a une politique de mécénat, et près des deux tiers de ces entreprises sont impliquées dans le domaine de la solidarité <sup>1</sup>. Par ailleurs, l'apparition de modes de management participatifs, axés sur le « savoir-être » (Le Goff, 2003) et une vision communautaire de l'entreprise (Piotet, 1990) ont incité les directions d'entreprise à associer leurs salariés aux politiques de mécénat. On estime à environ un tiers des entreprises mécènes celles qui impliquent leurs salariés dans leurs politiques de mécénat <sup>2</sup>. Cette participation peut prendre plusieurs formes, de la consultation à la codirection, en passant par l'implication des salariés comme bénévoles auprès d'associations à but non lucratif, dans le cadre de la politique de mécénat.

Le bénévolat d'entreprise consiste à offrir aux salariés, de façon plus ou moins contrainte, la possibilité d'être bénévoles au profit d'associations extérieures préalablement sélectionnées par l'entreprise. Ce bénévolat peut s'exercer individuellement ou en groupe, et il peut mobiliser des compétences professionnelles. Dans la plupart des cas, l'entreprise présélectionne des associations ou un domaine d'intervention pour les associations où les salariés exerceront leur activité bénévole. Mécénat de compétence, bénévolat de compétence, le lexique utilisé par les mécènes varie et tente de recouvrir la diversité des formes de bénévolat promues et soutenues par les directions d'entreprise (Baculard, 2006). Le « mécénat de compétence » recouvre les activités bénévoles ayant lieu sur le temps de l'entreprise, le plus souvent en mobilisant des compétences professionnelles, mais pas systématiquement. Le « bénévolat de compétence » s'exerce quant à lui sur

1. Ces chiffres proviennent d'une enquête Admical-CSA de mars 2006. L'essentiel des chiffres disponibles au sujet du mécénat d'entreprise français sont publiés par des organismes de promotion du mécénat, comme l'Admical. Ils sont utilisés tels quels par les pouvoirs publics. Il convient donc de les appréhender à la fois comme une mesure et comme un outil de communication.

2. Enquête Admical-CSA, mars 2006.

le temps libre du salarié, lors de ses pauses déjeuner, le soir ou durant les fins de semaine. Nous désignons par bénévolat d'entreprise toute activité s'exerçant auprès d'une association, avec le soutien de l'entreprise, individuellement ou en groupe, sur le temps de travail ou hors du temps de travail, en mobilisant ou non des compétences professionnelles.

Les exemples d'activités de bénévolat d'entreprise sont nombreux. Du comptable bénéficiant de jours payés par son entreprise pour aider une association à tenir ses comptes, au groupe de salariés d'un département *marketing* venus un samedi accompagner des adultes handicapés dans un parc de loisir, de l'ensemble des salariés d'une entreprise disséminés dans plusieurs associations d'une ville de banlieue parisienne un jour de semaine pour une journée de mobilisation des salariés à un groupe de collègues vendant des gâteaux à l'heure du déjeuner pour financer un projet associatif, les formes du bénévolat d'entreprise varient tant du point de vue des périodes de temps pendant lesquelles elles ont lieu, des savoir-faire qu'elles mobilisent et du contexte dans lequel elles prennent place. L'identification des salariés bénévoles à leur entreprise au cours de leur bénévolat varie également selon le caractère collectif ou individuel de cette activité. Elle est probablement poussée à son paroxysme lors d'activités collectives durant lesquelles les salariés portent des T-shirts de l'entreprise et exercent leur bénévolat avec leurs principaux dirigeants.

Le bénévolat d'entreprise entraîne donc une imbrication des sphères professionnelles et privées, en intégrant au giron de l'entreprise des engagements bénévoles qui lui sont traditionnellement extérieurs. Il apparaît alors légitime de s'interroger sur la position des organisations syndicales vis-à-vis de ces nouvelles politiques d'entreprise. En effet, le bénévolat d'entreprise fait intervenir, de façon plus ou moins saillante, la question des compétences professionnelles et de leur évaluation, l'emprise de la hiérarchie et du management sur l'engagement associatif, des mécanismes d'attachement à l'entreprise faisant penser au paternalisme industriel et visant une construction communautaire de l'entreprise. L'ensemble de ces questions et la politique entrepreneuriale qu'elles dessinent nous semblent concerner les organisations syndicales. En sus, au cours d'une recherche menée sur le bénévolat d'entreprise en France (Bory, 2004), il est apparu que les responsables du mécénat évoquaient souvent de façon réticente les positions des syndicats à l'égard du bénévolat d'entreprise, que des comités d'entreprise contribuaient au soutien des associations par des dons en nature et que certaines entreprises avaient associé les syndicats à la gestion du mécénat. L'ensemble de ces éléments nous a donc incitée à porter notre regard plus précisément sur la cohabitation au sein de la plupart des grandes entreprises françaises entre engagement syndical et engagement bénévole d'entreprise.

Pour étudier cette question, nous nous concentrons ici sur deux entreprises françaises : une compagnie d'assurance, AssurFinance et une entreprise de téléphonie mobile, Cellphone<sup>1</sup>. AssurFinance est une entreprise employant plus de 100 000 salariés dans le monde, et environ 12 000 en France. Environ 15 % des salariés appartiennent au service commercial, et à ce titre sont majoritairement cadres ; parmi les salariés non commerciaux on compte 74 % d'employés. Au début des années 1990, elle a été l'une des premières entreprises à promouvoir auprès de ses salariés, des activités collectives de bénévolat, exercées la plupart du temps hors du temps de travail, en direction d'associations présélectionnées. Les organisations syndicales ne sont pas associées à la conduite des activités de bénévolat d'entreprise, mais parmi les salariés-bénévoles les plus impliqués, nombreux sont ceux qui sont syndiqués ou qui ont un mandat syndical. Dans cette entreprise, des entretiens ont été menés avec 4 responsables du mécénat et 5 représentants syndicaux issus de 2 syndicats différents (l'un est considéré comme le syndicat le plus proche de la direction et l'autre, plus contestataire, occupe une position minoritaire. Ils ont respectivement remporté 34 et 16 % des voix lors des dernières élections professionnelles). Des observations participantes ont également été menées lors d'activités de bénévolat d'entreprise. Enfin, cet article repose sur 25 entretiens effectués avec des salariés-bénévoles. Les salariés-bénévoles sont à l'image de l'ensemble des salariés de l'entreprise, dont les employés sont à 60 % des femmes, et dont la moyenne d'âge est de 42 ans. L'enquête s'est déroulée entre avril 2004 et mai 2006.

Cellphone emploie 6 000 salariés en France. Sa politique de mécénat date de la fin des années 1990 et surtout des années 2000 et a été conçue pour, une fois sa domination économique sur le marché établie, « ne plus être un nain politique sans image publique », selon l'un de ses dirigeants. Elle est orientée vers l'usage des télécommunications dans le domaine de la solidarité, notamment autour du handicap et de l'enfance. L'essentiel des activités de mécénat impliquant les salariés repose sur leurs compétences professionnelles et s'exerce de façon individuelle, visant en cela à satisfaire les attentes de salariés de 35 ans en moyenne, et cadres pour la moitié d'entre eux. La direction de Cellphone a négocié en 2006 avec les organisations syndicales un accord mettant en place un statut permettant aux salariés de bénéficier de jours payés par l'entreprise pour aller travailler dans une association de leur choix, pour autant que celle-ci entre dans les critères du mécénat de l'entreprise. Cet accord a été signé par trois organisations syndicales sur six (représentant, au total, 40 % des voix aux dernières élections

1. Les noms des deux entreprises, non nécessaires à l'analyse, ont été changés. Néanmoins, le changement du nom des entreprises ayant des limites étant donné la place des entreprises étudiées dans le paysage économique français, nous avons sciemment omis le nom des organisations syndicales et des enquêtés afin de protéger l'anonymat de ces derniers. Le nom des syndicats est utilisé quand il est nécessaire à l'analyse, et qu'il ne compromet pas la confidentialité des entretiens.

professionnelles). Des entretiens ont été menés avec trois représentants syndicaux issus de deux syndicats non signataires (ayant remporté 36 et 22 % des voix lors des mêmes élections) et d'un syndicat signataire (représentant 13 % des voix) et avec un responsable du mécénat. En outre, il a été possible d'étudier la façon dont la direction de Cellphone présentait cet accord à ses pairs mécènes d'entreprises lors de plusieurs conférences. L'étude concernant Cellphone s'est déroulée de septembre 2005 à octobre 2007.

L'objet n'est pas ici de comparer ces deux terrains de recherche mais de les combiner afin d'avoir une analyse aussi complète que possible de la façon dont les politiques de mécénat d'entreprise organisent les relations entre syndicats et bénévolat d'entreprise ainsi que de la manière dont se déroulent ces relations sur le terrain. Tout d'abord, il apparaît que les politiques de mécénat des entreprises organisent, ou découragent en grande partie les relations existant entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise. Au-delà de ces politiques, les militants syndicaux considèrent souvent le bénévolat d'entreprise comme un objet périphérique ou secondaire de l'action syndicale, bien que celui-ci recèle de réels enjeux pour la vie professionnelle des salariés. Enfin, ces relations ambiguës entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise peuvent se comprendre par les modes d'engagement et de relation à l'entreprise mis en jeu dans les deux cas.

## **II. Politiques de mécénat et place ménagée aux acteurs syndicaux**

L'appréhension du bénévolat d'entreprise par les syndicalistes dépend en partie de la façon dont les politiques de mécénat conçues par les directions d'entreprise associent les syndicats à l'organisation du bénévolat d'entreprise.

Dans les deux entreprises étudiées, les politiques de mécénat conduites par les directions d'entreprise ménagent une place différente aux organisations syndicales. Dans le cas d'AssurFinance, les syndicats ne sont pas associés de manière formelle à la conduite du bénévolat d'entreprise, et les liens entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise s'établissent au cas par cas, dans une situation que l'on peut qualifier de cohabitation. Chez Cellphone, un accord d'entreprise a été signé avec les organisations syndicales, les associant ainsi directement et officiellement à la conduite de la politique de bénévolat d'entreprise.

### **II.1. La cohabitation informelle**

Le bénévolat d'entreprise d'AssurFinance est organisé au sein d'AssurSolidarité, une association créée en 1991 et intégralement financée par

AssurFinance. En France, le mécénat d'entreprise peut être géré par différentes structures : il peut faire l'objet d'un service interne à l'entreprise, d'une fondation d'entreprise<sup>1</sup>, d'une fondation sous égide de la Fondation de France ou de l'Institut de France ou encore d'une association financée par l'entreprise. La forme de l'association, réputée plus souple et dispensant les entreprises d'immobiliser des fonds de manière pluriannuelle, est souvent retenue dans le cas du bénévolat d'entreprise. Les salariés-bénévoles sont alors membres – à titre gratuit – de l'association, qui tient une assemblée générale annuelle durant laquelle les activités de l'année écoulée sont présentées, et qui assure l'élection du bureau de l'association. Dans le cas d'AssurFinance, celui-ci est constitué des principaux dirigeants de l'entreprise. L'association dépend du service de la communication, et est étroitement chapeauté par le service des ressources humaines.

Des salariés d'AssurFinance sont chargés à temps plein de gérer AssurSolidarité. Ils sélectionnent les associations qui deviendront partenaires d'AssurFinance, recensent leurs besoins en bénévoles et font la publicité de ces besoins auprès des salariés, par l'intermédiaire de l'intranet et des divers supports de communication interne. Les domaines d'intervention d'AssurSolidarité ont été définis à la création de l'association, suite à une consultation des salariés par questionnaire. Ils ont légèrement évolué au fil du temps et des rachats d'entreprises, afin d'inclure à la politique de mécénat les nouveaux salariés fraîchement arrivés d'entreprises rachetées. Au moment de la recherche, les domaines d'intervention d'AssurSolidarité étaient la lutte contre le sida, la toxicomanie, le handicap et l'exclusion. AssurSolidarité n'attribue que très rarement des fonds au secteur associatif. Quand cela arrive, ces fonds sont liés à l'implication de salariés-bénévoles dans l'association.

AssurSolidarité a donc un siège, situé dans les bureaux parisiens d'AssurFinance et dispose d'un réseau de « correspondants » dans ses différents sites français et internationaux. Les correspondants sont des salariés chargés d'animer localement le bénévolat d'entreprise, en sus de leur activité professionnelle.

Les organisations syndicales ne sont à aucun moment associées officiellement au bénévolat d'entreprise. Les statuts associatifs n'obligent en aucun cas la direction de l'entreprise à associer les syndicats aux décisions afférentes au mécénat, alors que dans le cas des fondations d'entreprise, des représentants syndicaux siègent au conseil d'administration de la fondation. Un responsable d'AssurSolidarité a même manifesté durant l'entretien mené avec lui un agacement certain à l'égard de certains syndicats :

Responsable. « Avec la CFDT, y a pas de problème ».

AB. Et les autres syndicats ?

1. Le statut des fondations d'entreprise a été défini par la loi 90-559 du 4 juillet 1990.

Responsable. « Les autres syndicats... Il faut, y faut pas en parler. »

AB. C'est-à-dire c'est une politique d'indifférence ou dès qu'on en parle ça part au clash ?

Responsable. « On n'en parle pas déjà avec eux parce que c'est pareil, c'est la danseuse du patron, ça n'a rien à faire là on ferait mieux de donner le fric aux salariés et basta ».

Les responsables d'AssurSolidarité ont ainsi présenté une vision assez sombre des réactions syndicales au bénévolat d'entreprise. Pourtant, il est apparu que de nombreux liens existaient entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise au sein d'AssurFinance, notamment du fait de la pluri-appartenance de certains salariés-bénévoles. En effet, l'un des salariés en charge d'AssurSolidarité a ainsi décompté, en lisant la liste des 59 correspondants de l'association en France, une quinzaine de syndiqués et d'élus syndicaux. La plupart des salariés-bénévoles et correspondants le sont à la CFDT, syndicat majoritaire dans l'entreprise. Ce salarié lui-même s'était syndiqué. Au cours des entretiens menés avec des correspondants, l'aide de certains comités d'entreprise a plusieurs fois été soulignée. Ainsi, centres de vacances, installations sportives, places de théâtre étaient régulièrement prêtés ou donnés aux correspondants d'AssurSolidarité afin qu'ils en fassent bénéficier les associations avec lesquelles ils étaient en contact, ou qu'ils s'en servent comme de lots lors de tombolas organisées au profit d'associations.

Ainsi, si les organisations syndicales n'ont pas été associées à la création ou à la conduite du bénévolat d'entreprise, comme cela aurait par exemple été le cas dans le cadre d'une fondation d'entreprise, des passerelles existent entre certaines organisations syndicales, notamment la CFDT, et l'organisation du bénévolat d'entreprise. Les entretiens avec des militants d'une autre organisation syndicale, décrite comme très réfractaire au mécénat par les responsables d'AssurSolidarité, n'ont pas témoigné d'une hostilité radicale, et il est apparu que les comités d'entreprise soutenant le bénévolat d'entreprise n'étaient pas toujours à majorité CFDT.

## ***II.2. L'association des organisations syndicales au bénévolat d'entreprise***

La direction de Cellphone a confié la conduite de son mécénat à une direction « responsabilité et innovation sociale » qui s'occupe des questions d'égalité des chances dans l'accès au monde de l'entreprise – notamment au travers de plusieurs programmes liés à l'éducation – et d'« engagement citoyen » des salariés. Elle est étroitement liée aux services de gestion des ressources humaines. En son sein, trois salariés sont directement en charge du mécénat. Celui-ci est orienté vers l'accès aux télécommunications et à la mobilité, particulièrement dans les domaines liés au handicap et à l'enfance.

Ces axes ont été choisis en liaison avec l'activité productive de l'entreprise et parent l'activité économique de Cellphone d'une utilité sociale. Des fonds sont attribués à des associations sur la base de dossiers constitués par les salariés, et sélectionnés par un comité dans lequel siège un représentant des salariés. Par ailleurs, des salariés de Cellphone assurent un rôle de tutorat auprès de jeunes se destinant aux métiers des télécommunications. L'entreprise soutient également depuis plusieurs années le principe des « congés solidaires » de certains salariés qui partent en mission humanitaire sur leurs congés, mais avec le soutien financier de leur entreprise. Enfin, Cellphone entretient des partenariats financiers avec des associations œuvrant dans les domaines de l'enfance et du handicap.

Cellphone a été cité comme un exemple dans le monde du mécénat d'entreprise lorsque l'entreprise a mis en place un « statut du collaborateur citoyen », statut négocié avec les organisations syndicales en 2006. La CFTC, la CGC et la CGT ont signé l'accord, contrairement à l'UNSA, à la CFDT et à la CGT-FO. Cet accord permet à tout salarié justifiant de plus d'un an d'ancienneté et d'une activité bénévole conséquente au sein d'une association loi 1901 agissant dans le domaine du handicap ou de l'enfance de se porter candidat pour bénéficier de six à onze jours rémunérés par l'entreprise pour travailler auprès de cette association. Le nombre de jours donnés par l'entreprise dépend de l'effort consenti par le salarié vis-à-vis de ses jours de RTT : si le salarié n'utilise pas de JRTT, il dispose de six jours ; s'il donne trois JRTT, il passera douze jours dans l'association, et pour quatre JRTT, il pourra y passer quinze jours. Ces jours ne peuvent être pris de manière consécutive et peuvent être fractionnés par périodes d'une demi-journée à deux jours. Les salariés de Cellphone doivent se porter candidats pour bénéficier de ces jours accordés par l'entreprise. Le comité de sélection, auquel participent trois salariés désignés par le comité central d'entreprise, trois salariés désignés par la direction de l'entreprise et une personnalité extérieure – actuellement un salarié d'une association soutenue par Cellphone – n'accorde le statut qu'après accord des supérieurs hiérarchiques du salarié, qui autorisent ainsi son absence. La direction de Cellphone explique sa volonté de négocier collectivement ce statut, démarche originale parmi les entreprises mécènes, par la volonté de faire des syndicats des relais de ce statut auprès des salariés.

Cet accord a été abondamment commenté dans la presse généraliste et économique, et il a propulsé Cellphone sur le devant de la scène dans le monde du mécénat. Nous entendons par « monde du mécénat » l'ensemble des entreprises mécènes et des organisations assurant la promotion du mécénat, ainsi que les associations bénéficiant du mécénat d'entreprise et participant aux manifestations de sa promotion. Deux principales associations de promotion existent en France. Il s'agit de l'ADMICAL et de l'Institut du

Mécénat de Solidarité (IMS). Elles organisent régulièrement des rencontres et des conférences qui permettent aux responsables du mécénat des principaux mécènes français de se rencontrer. Les publications de ces deux organisations servent également de recueils de bonnes pratiques. Le mécénat d'entreprise, sous l'effet conjugué des organisations professionnelles et des enjeux de réputation dont il fait l'objet, est le lieu d'un fort « isomorphisme organisationnel », (Galaskiewicz, 1985 ; DiMaggio, Powell, 1983). Ce sont cette forte contagion organisationnelle et l'existence d'un registre de justification et de rationalisation commun aux responsables du mécénat (Himmelstein, 1997) qui expliquent le rapide développement du bénévolat d'entreprise. Le statut de modèle dont bénéficient certaines entreprises dépend le plus souvent du caractère innovant de leurs politiques de mécénat, des liens unissant le mécénat et l'activité économique de l'entreprise et du degré d'intégration du mécénat dans l'entreprise. Cellphone ayant été la première entreprise à mettre en place un tel statut, elle est apparue comme remplissant tous les critères de l'exemplarité, et son directeur de l'innovation sociale a été sollicité très fréquemment pour exposer les principes de cet accord devant ses homologues. Lors de ces interventions, l'association des organisations syndicales a été très largement mise en valeur et la présence régulière d'un collaborateur du directeur de l'innovation sociale, par ailleurs délégué syndical central de l'un des syndicats signataires, soulignait l'importance des partenaires sociaux dans l'entreprise. AssurFinance, longtemps en pointe dans le domaine du bénévolat d'entreprise, apparaît désormais comme un peu en retrait, son bénévolat d'entreprise se faisant quasi-exclusivement sur le temps libre, et en ne mobilisant que rarement les compétences professionnelles des salariés-bénévoles. L'entreprise a ainsi été un peu dépassée par les nouveautés introduites par d'autres mécènes dans l'organisation du bénévolat d'entreprise.

Ainsi, les politiques d'entreprise conditionnent de façon importante la proximité entre organisations syndicales et bénévolat d'entreprise. En sus de la place ménagée par les directions d'entreprise aux syndicats dans l'organisation du bénévolat d'entreprise, les liens entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise dépendent en grande partie de la façon dont les organisations syndicales appréhendent le bénévolat d'entreprise en tant qu'objet de l'activité syndicale.

### **III. Au-delà des politiques d'entreprise, le bénévolat d'entreprise comme objet périphérique de l'action syndicale**

Si le bénévolat d'entreprise recèle de véritables enjeux pour les relations salariales et la vie au travail des salariés bénévoles, il est souvent considéré comme un sujet annexe par les militants syndicaux.

### **III.1. Bénévolat d'entreprise et travail**

L'existence d'une politique de bénévolat d'entreprise peut avoir des conséquences sur les questions de temps de travail et de déroulement de carrière.

Selon que l'entreprise accorde du temps payé aux salariés pour s'investir dans le secteur associatif, ou que ce bénévolat se fasse sur le temps libre des salariés, l'emprise de l'entreprise sur le temps des salariés varie considérablement. Dans le cas d'AssurFinance, l'essentiel du bénévolat d'entreprise a lieu durant les pauses déjeuner, le soir et le week-end. Le fait de porter un T-shirt de l'entreprise pendant les activités bénévoles, d'effectuer ces activités avec des collègues de travail, de participer à des fêtes, organisées à la fin des journées de bénévolat, dans les locaux de l'entreprise et avec ses principaux dirigeants, fait du bénévolat d'entreprise une extension au moins partielle de la vie professionnelle sur le temps libre des salariés<sup>1</sup>. Par leur bénévolat, les salariés font la promotion de leur entreprise. Les activités de bénévolat sont l'occasion pour la direction de se montrer sous un jour plus généreux et de rassembler les salariés autour d'événements chaleureux, avec l'objectif de renforcer leur efficacité au travail. Ces objectifs managériaux sont ainsi poursuivis hors du temps de travail. Chez Cellphone, si cette question des temps sociaux est en partie réglée par l'octroi de jours payés, ceux-ci sont complétés par des jours de congé ou de RTT que les salariés ajoutent aux jours donnés par l'entreprise. En outre, les activités de tutorat s'effectuent hors du temps de travail.

Il arrive régulièrement que la frontière entre temps de travail et temps libre soit rendue particulièrement poreuse par le bénévolat d'entreprise. C'est notamment le cas pour les correspondants d'AssurSolidarité. Leur rôle de coordination et d'organisation est censé avoir lieu en dehors de leur temps de travail. Il leur est néanmoins presque impossible d'assurer la liaison entre l'association d'entreprise et leurs collègues, et avec les associations bénéficiaires hors des horaires de leur journée de travail. En conséquence, ils consacrent une partie variable de leur temps à la bonne marche du bénévolat d'entreprise.

Le temps consacré par les salariés au bénévolat d'entreprise peut avoir des conséquences négatives sur leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Nombre de correspondants d'AssurSolidarité se sont plaints durant les entretiens d'avoir à supporter les récriminations de leurs supérieurs au sujet du temps consacré au bénévolat d'entreprise au détriment de leur travail salarié. Ce conflit entre temps salarié et temps bénévole illustre la position périphérique du bénévolat d'entreprise dans l'activité quotidienne

---

1. Notons ici que l'approche du bénévolat comme un travail, et ainsi son désenchantement, a permis d'envisager les implications du bénévolat d'entreprise sur le travail (Simonet, 2004).

de l'entreprise : le mécénat passe après la production de biens et services marchands. Pour autant, les principaux promoteurs du bénévolat d'entreprise sont les principaux dirigeants de l'entreprise. Il est alors parfois difficile pour les salariés de faire la part des choses, entre un bénévolat fortement valorisé par la direction, et un bénévolat vu comme un obstacle au travail par le *management* intermédiaire, soumis à de fortes contraintes de productivité (Buscatto, 2002) par cette même direction. Ce conflit est donc particulièrement aigu pour les salariés-bénévoles employés, particulièrement nombreux au sein d'AssurSolidarité.

Par ailleurs, le bénévolat d'entreprise peut être conçu par l'entreprise comme un moyen de développer certaines compétences professionnelles. C'est l'un des principaux arguments utilisés par la direction de l'innovation sociale de Cellphone pour justifier la pertinence économique du « statut du collaborateur citoyen » : « Si l'engagement dans une activité citoyenne exige des compétences, il permet également d'en acquérir. Cette expérience riche pour le collaborateur l'est au même titre pour l'entreprise. »<sup>1</sup> Le fait de diriger un projet, de prendre des responsabilités, de coordonner une équipe dans le cadre du bénévolat est considéré par les directions des ressources humaines comme une première expérience, avant éventuellement de se voir confier le même type de responsabilités au sein de l'entreprise. Ainsi, Cellphone a fait entrer dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) des modules de formation organisés par l'Institut du mécénat de solidarité au sujet du monde associatif et de la gestion des associations. Un « passeport bénévole » a été mis en place en 2007 par France Bénévolat, une association de promotion du bénévolat, pour permettre aux bénévoles de valoriser les compétences acquises en faisant du bénévolat et les faire valoir lors d'entretiens de recrutement, d'évaluation ou de validation des acquis de l'expérience. Chez AssurSolidarité, les responsables du mécénat le sont devenus suite à une implication bénévole importante dans l'association d'entreprise. Ainsi, la sphère associative et l'engagement bénévole sont utilisés comme des espaces de formation professionnelle.

En définitive, le bénévolat d'entreprise est étroitement lié à la vie professionnelle des salariés y participant et touche à des questions aussi sensibles pour les organisations syndicales que le temps de travail ou le déroulement des carrières. Les relations entre engagement bénévole et vie professionnelle semblent en outre avoir des conséquences différentes selon le statut des salariés. Enfin, il a même été question, lors de la célébration des vingt ans de l'IMS, d'intégrer un droit au bénévolat dans le contrat de travail. Invité à se prononcer sur cette question, un représentant de la CFDT a déclaré que l'engagement devait être considéré comme un droit, et que

1. Accord Cellphone de mars 2006.

dans cette perspective son intégration au contrat de travail ne pouvait être qu'une avancée.

Néanmoins, le bénévolat d'entreprise demeure un sujet secondaire dans le cadre de l'activité syndicale au sein de l'entreprise. Ce statut périphérique explique en partie l'attitude des organisations syndicales, notamment face à la signature d'accords tels que celui signé chez Cellphone.

### **III.2. A la périphérie de l'action syndicale**

Lors des entretiens menés avec les syndicalistes d'AssurFinance et de Cellphone, il est clairement et unanimement apparu que le bénévolat d'entreprise n'était pas un sujet prioritaire pour ces militants. Cette position annexe de l'objet n'impliquait pas pour autant du désintérêt pour la question, bien au contraire. Quelle que soit leur appartenance syndicale, les syndicalistes rencontrés ont manifesté un intérêt certain pour le sujet. Cependant, ils ont tous insisté sur l'impossibilité de séparer l'appréciation du bénévolat d'entreprise de l'appréciation de la politique sociale générale de l'entreprise.

Dans les deux entreprises étudiées, le contexte social au moment de l'enquête était pour le moins perturbé. Chez AssurFinance, une fusion d'envergure effectuée en 2000 était encore très présente dans la vie quotidienne de l'entreprise. Elle s'était accompagnée d'une réorganisation de l'entreprise, encore en cours au moment de l'enquête, et les salariés issus de l'entreprise rachetée ne vivaient pas toujours très bien leur intégration à AssurFinance. La réorientation de l'entreprise vers le service client et la rationalisation d'une grande partie des services plaçaient les salariés dans une situation d'incertitude, d'évaluation permanente et de pression déplorée par salariés et syndicalistes. Au moment de l'enquête, plusieurs conseils de prud'hommes avaient été saisis de cas de harcèlement moral au sein d'AssurFinance, harcèlement moral exercé à l'égard de salariés poussés vers la porte de sortie et dont les effectifs auraient justifié l'application d'un plan social si leurs départs s'étaient faits sous la forme de licenciements<sup>1</sup>. En outre, un plateau téléphonique venait d'être créé au Maghreb, faisant planer sur les plateaux français et notamment franciliens une menace de délocalisation.

De son côté, Cellphone sortait d'une période de grèves menées sur des plateaux téléphoniques revendus à un gestionnaire de ce type de structure, réputé pour ses méthodes sociales peu scrupuleuses, et dépendant d'une convention collective moins protectrice pour les salariés que celle

---

1. L'Association des victimes de la fusion entre AssurFinance et une autre compagnie d'assurance a été créée par des anciens salariés qui se disent victimes d'une fraude au plan social. Plus de 5 100 emplois ont été supprimés depuis la fusion, dont 1 800 à la suite d'une démission et 2 100, d'un licenciement pour faute. Les prud'hommes ont condamné AssurFinance à plusieurs reprises.

du secteur des télécommunications. Cette cession est intervenue quelques mois après la signature d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ce qui a provoqué la colère des syndicalistes signataires qui ont eu le sentiment d'avoir signé un accord piétiné par la direction. Ainsi, un syndicaliste signataire de l'accord GPEC a déclaré :

« Moi j'ai signé, alors je suis encore plus furieux, l'entreprise nous a laissé croire qu'elle avait justement cette ambition d'essayer de réconcilier le temps économique et le temps social en faisant de la prévision, en gérant de façon prévisionnelle et nous nous sommes aperçus que voilà, qu'elle était retombée dans les ornières de la facilité qui est de dire "je ne prévois rien et je gère rapidement et donc je fais ça dans la brutalité" et donc ça c'est très mal passé... Donc on a eu des mots très forts de trahison, de mensonges etc. parce que l'entreprise s'était répandue dans la presse et ailleurs en disant "voilà je suis une entreprise modèle, j'ai la volonté et j'ai signé un texte qui prévoit que je gère dans le temps" et dans les faits elle ne l'a pas fait... [...]

J'ai accompagné, j'ai signé la GPEC des deux mains, et j'ai été très très déçu parce que j'ai été trahi, donc j'ai été assez violent dans le combat de juin et juillet. »

Lors des entretiens, plusieurs procès aux prud'hommes étaient en cours, et la situation dans les centres d'appels revendus se caractérisait par le départ de nombreux salariés.

Dans ces contextes agités, les syndicalistes rencontrés ont insisté sur le fait que le bénévolat d'entreprise n'apparaissait pas comme une priorité, étant déconnecté des questions d'emploi, notamment. Cette position périphérique du bénévolat d'entreprise en a fait un sujet aux conséquences ambiguës pour les organisations syndicales. A l'occasion de la signature de l'accord Cellphone sur le bénévolat d'entreprise, les syndicats non signataires ont manifesté ainsi leur refus de signer ce type d'accord alors que la politique sociale de l'entreprise laissait à désirer, et que des négociations sur les salaires, les conditions de travail et les carrières étaient repoussées par la direction. Ces raisons ont notamment poussé la CFDT à ne pas signer l'accord, surprenant ainsi la direction et les autres syndicats. A l'inverse, la CGT a signé cet accord, ce qui a été décrit comme suit par un représentant d'une autre organisation syndicale non signataire – description similaire à celle faite par la direction de l'innovation sociale :

« Je me souviens que la CGT a donné un argument qui était un p'tit peu surprenant. Au contraire, en disant, "pour une fois qu'il y a un accord qui ne détruit pas d'emploi... Nous ça ne pose aucun souci, on va le signer". Moi j'étais... C'était aussi un p'tit peu une façon de marquer le coup. En disant bon... Comme il n'y avait pas vraiment d'enjeux...

On savait très bien que ce n'était pas dramatique, que ça n'engageait pas justement tous les salariés le fait de ne pas signer. »

Le bénévolat d'entreprise apparaît alors tantôt comme un sujet consensuel permettant de donner une preuve de bonne volonté négociatrice à l'employeur sans engager de conséquences notables sur l'emploi, tantôt comme un sujet permettant de marquer son désaccord avec la politique générale de l'entreprise sans pratiquer la politique de la chaise vide.

Les responsables du mécénat sont tout à fait conscients de cette position périphérique, et fragile, du bénévolat d'entreprise. Ainsi, alors qu'une renégociation de l'accord Cellphone sur le « statut du collaborateur citoyen » été prévue en 2007, celle-ci a été repoussée, au motif que l'actualité sociale de l'entreprise avait d'autres priorités – cette décision permettant au demeurant de ne pas se heurter à une opposition probablement forte des organisations syndicales, échaudées par le conflit social autour de la question des plateaux téléphoniques. Un responsable du mécénat d'Assur-Finance, par ailleurs élu au comité d'entreprise, a ainsi expliqué que son engagement syndical lui permettait de « prendre la température, voir où il y a des difficultés, où je vais avoir des problèmes [pour faire la promotion du bénévolat d'entreprise]. » L'engagement syndical permet alors de sonder le climat social au sein des différents services de l'entreprise, en se basant sur l'idée qu'il est délicat de faire la promotion du bénévolat d'entreprise quand les partenaires sociaux et les salariés sont mécontents de la politique sociale de l'entreprise.

Ainsi, le bénévolat d'entreprise apparaît comme un sujet annexe aux organisations syndicales, au sens où il ne se situe pas au cœur des questions d'emploi, de conditions de travail, de gestion des carrières. Quel que soit l'avis des militants syndicaux sur le bien fondé des politiques de bénévolat d'entreprise, ils s'accordent tous sur le fait que la mise en place de telles politiques ne doit venir qu'après ou en addition à des politiques sociales plus fondamentalement liées à la vie professionnelle des salariés. Deux militants syndicaux non signataires de l'accord Cellphone ont ainsi résumé leur choix :

Militant 1. « On a senti une volonté de la direction plutôt de privilégier ce sujet-là, de vouloir accélérer. Alors qu'il y avait d'autres choses qui commençaient à ne pas être terribles. Et notamment la négociation de l'accord handicap qui semblait très compliquée, donc nous on n'était pas dans un état d'esprit très favorable, donc on l'a pas signé, à cause de cette histoire d'ambiance, et aussi du fait que ça concerne un très petit nombre de collaborateurs. C'est très bien hein sur le fond, on n'a pas grand-chose à dire, l'intention est bonne, c'est parfait, mais c'est un peu la cerise sur le gâteau. La cerise sur le gâteau, il faut que le gâteau soit déjà bien... »

Militant 2. « ...qu'il y ait déjà un gâteau. »

Militant 1. « Et là on avait l'impression que le gâteau il était un peu de bric et de broc, donc mettre la cerise d'abord c'était pas terrible. Et je ne pense pas que ce soit une attente cruciale pour les collaborateurs. C'est bien si on peut le faire, je vais reprendre l'expression de [militant 2], pour les vitrines c'est super... »

Militant 2. « Voilà c'est ça ! »

Militant 1. « C'est comme la vitrine du boulanger, réfrigérée avec le gâteau et sa cerise, mais ça paraissait un peu en décalage, du coup, avec les réalités du moment et les besoins exprimés et ce que nous on voulait, là où nous on voulait appuyer. »

#### **IV. Engagement syndical et engagement bénévole dans l'entreprise : conciliation et opposition**

Les relations entre engagement syndical et engagement bénévole peuvent dans un premier temps s'analyser au travers des jugements portés par les syndicalistes rencontrés au sujet des politiques de bénévolat d'entreprise de leur employeur. Si ce jugement ne comporte jamais de remise en cause radicale de ce bénévolat, il varie d'une organisation à l'autre et d'un militant à l'autre quant à la vigueur des critiques adressées à ce type de mécénat. Dans un deuxième temps, les positions des militants syndicaux à l'égard du bénévolat d'entreprise peuvent s'analyser au travers de la distance qui sépare engagement syndical et engagement bénévole d'entreprise, notamment dans la relation à l'entreprise qu'ils instaurent.

##### **IV.1. L'absence d'une critique radicale**

L'ensemble des syndicalistes rencontrés ont exprimé des réserves, plus ou moins acerbes, au sujet du bénévolat d'entreprise, même quand leur opinion générale de cette pratique était positive. Ces critiques s'articulent autour de deux axes principaux : la nécessité de cohérence interne entre mécénat et politique sociale de l'entreprise, et l'emprise de l'entreprise sur l'engagement des salariés.

Les pratiques sociales contestables évoquées plus haut – harcèlement moral, externalisation d'activités, licenciements, délocalisations – ont été systématiquement mises en parallèle avec le bénévolat d'entreprise par les militants syndicaux. Les moyens consacrés au bénévolat, et plus encore la communication interne et externe faite à son sujet, sont d'autant plus critiqués que les pratiques sociales internes de l'entreprise sont discutables et discutées. C'est ce qu'exprime ici un militant non signataire de Cellphone :

« Aujourd'hui on est plutôt sur un créneau où Cellphone a besoin de communiquer sur son image, elle a besoin de se redorer son image, il y a des réorganisations... il y a un climat morose en interne donc on n'est pas là pour coiffer dans le sens du poil, là [...]c'est souvent le problème qu'on a avec tous ces accords, c'est des accords de vitrine, on affiche des belles choses en externe on se fait une super campagne dans la presse mais après en interne on fait pas la moitié de ce sur quoi on fait de la com' externe, ce qui est notre gros souci. »

Certains militants syndicaux, notamment chez AssurFinance, jettent un regard ironique sur la mise en scène de l'engagement des dirigeants, qui repose ici aussi sur un rejet d'une identité ambiguë, les dirigeants prenant des décisions socio-économiques défavorables aux salariés mais étant au premier rang des photos de bénévoles prises le week-end et apparaissant ainsi comme des managers humains. Ainsi, durant une assemblée générale d'AssurSolidarité, réunissant environ 200 salariés-bénévoles et les principaux dirigeants de l'entreprise, des diapositives sont projetées pour récapituler les activités de l'année précédente. Plusieurs d'entre elles représentent des dirigeants de l'entreprise en survêtements ou portant le T-shirt d'AssurSolidarité, en train d'effectuer des travaux de rénovation dans des locaux associatifs ou entourés d'enfants. Un syndicaliste, avec lequel j'avais eu un entretien quelques semaines auparavant et qui m'avait avertie de sa présence à l'assemblée générale, « pour voir où ils en sont », me glisse à l'oreille, en souriant : « Ils ont l'air vachement plus sympas quand même quand ils sont en short... qui croirait qu'ils licencient comme ils respirent ? »

La communication interne et externe faite autour du bénévolat d'entreprise a également fait l'objet de critiques, notamment de la part des syndicalistes minoritaires d'AssurFinance. L'intérêt retiré de la générosité leur semble excessif, et le principe selon lequel le mécénat doit servir les intérêts économiques – ne serait-ce qu'au travers d'une meilleure réputation – de l'entreprise leur semble pervertir la notion de don. L'utilisation de l'engagement bénévole des salariés pour servir l'image citoyenne de l'entreprise rejoint celle du *charity business* adressée au mécénat dans son ensemble.

En outre, il est fréquemment arrivé que les militants syndicaux rencontrés s'inquiètent du mélange opéré au travers du bénévolat d'entreprise entre vie professionnelle et engagement solidaire. D'une part, le fait que le bénévolat d'entreprise puisse interférer dans les relations entretenues par les salariés avec leurs supérieurs hiérarchiques est condamné par un militant qui considère qu'à titre personnel il ne mélangerait pas ses engagements associatifs avec sa vie professionnelle afin de protéger les premiers et de ne pas laisser penser qu'ils puissent nuire à la seconde.

« C'est pas un regard syndical là. Ça dépend des personnes. A titre très personnel, je pense que c'est dangereux selon le vent de mélanger vie

personnelle et vie professionnelle. Parce qu'un moment qu'on le veuille ou non, on peut avoir un manager ou quelqu'un d'une équipe qui peut avoir son mot à dire ou... Mais ça c'est vraiment personnel. Là-dessus il y a pas de position syndicale là-dessus. Je pense que ça peut être dangereux à un moment donné selon les acteurs, ou l'ambiance d'entreprise de mélanger, parce que vous aurez toujours des gens, si un jour l'ambiance est pas bien dans l'entreprise, vous aurez toujours des managers pour dire "t'es plus impliqué dehors que dedans" ... Donc c'est pour ça que moi je préfère cloisonner. On voit déjà que rien que pour avoir un mandat électif ou désignatif, il y a toujours le bon collègue de bureau ou le manager qui va dire "tu passes ton temps à rien foutre" alors qu'en fin de compte les délégués font plus d'heures ou perdent des JRTT. Quand il y a eu le conflit on était là de sept heures du matin à minuit en déplacement mais ça, personne le dit, mais bon. »

D'autre part, la sélection par l'entreprise des associations auprès desquelles le bénévolat peut s'exercer ne semble pas légitime à tous les syndicalistes rencontrés.

« On peut très bien aller s'occuper de SDF tous les week-ends sans que ça rentre dans la stratégie de l'entreprise donc tout ça, c'est pas pris en compte non plus, ce qui est quand même embêtant. Il n'y a que certaines catégories d'associations qui sont prises en compte, donc je peux comprendre qu'on ne peut pas faire tout, mais lorsqu'on a des salariés qui passent tous leurs week-ends chez Emmaüs ou qui s'occupent de personnes, d'alphabétisation, ça doit être pris aussi en compte évidemment. »

Nous retrouvons ici la question de la hiérarchisation par l'entreprise des types d'engagement, et la promulgation d'engagements légitimes et valorisés et d'engagements clandestins. Les employeurs tendraient donc à accorder une forme de droit à l'engagement à leurs salariés, au travers de la promotion du bénévolat d'entreprise, mais ce droit se limite à un engagement à durée limitée – le temps donné par l'entreprise ou le temps des journées de bénévolat organisées à l'avance. Dans un tel contexte, qu'en est-il des salariés qui souhaitent s'engager en dehors du bénévolat d'entreprise, dans l'activité syndicale par exemple ? Un élu syndical, non signataire de l'accord Cellphone, a ainsi fait remarquer que l'accord avait exclu la reconnaissance des compétences acquises dans le cadre des mandats syndicaux ou d'engagements associatifs extérieurs à ceux promus par l'entreprise.

Malgré ces critiques, parfois très fermes, formulées à l'encontre du bénévolat d'entreprise, celui-ci n'est pas radicalement remis en cause par les militants syndicaux. En effet, y compris chez les militants les plus réticents face à l'instrumentalisation du bénévolat des salariés au profit de l'image interne et externe de l'entreprise, l'accent est mis sur l'obtention de résultats dans le cadre du mécénat. Lors d'un entretien avec un syndicaliste

particulièrement critique à l'égard du mécénat et de la politique sociale d'AssurFinance, celui-ci a plusieurs fois souligné qu'il ne pouvait qu'appuyer le fait que des bénévoles et des fonds viennent soutenir le secteur associatif. Particulièrement sensible à certaines causes, il avait été tenté de s'impliquer dans le bénévolat d'entreprise afin de participer aux activités en lien avec ces thèmes, mais s'était ravisé suite aux discours de la direction et aux campagnes de communication interne. Issu de la compagnie rachetée en 2000 par AssurFinance, il n'avait pas voulu participer au bénévolat d'entreprise car il avait été échaudé par l'ambiance interne de sa nouvelle entreprise.

La question de la légitimité pour une entreprise d'inciter ses salariés à faire du bénévolat, d'y consacrer des ressources, et de donner des fonds à des associations n'a pas soulevé d'opposition parmi les syndicalistes rencontrés. Certains, notamment à la CFDT et à la CFTC, ont même repris à leur compte durant les entretiens les discours managériaux sur la RSE.

« Moi je considère que c'est l'une des valeurs fortes de la CFTC en tout cas, puisque je parle pour elle, nous avons la conviction que les entreprises... euh... seront socialement responsables ou disparaîtront. Pour vous le dire assez rapidement.... Donc elles sont responsables vis-à-vis de la société, vis-à-vis de leurs salariés en premier, vis-à-vis de leur environnement... Voilà vis-à-vis de la cité, ou elles seront balayées. Alors ça... L'action de la CFTC... se dirige selon deux axes par rapport à ça... Une action de ses délégués de terrain en interne des entreprises, ce que je suis, et qui nous conduit à signer des textes ou à inciter ou à appuyer, à inciter l'entreprise à aller dans cette voie... Ces accords qu'on a signés dans ce domaine nous les avons évidemment largement réclamés, suscités, etc., et on a été entendu pour les raisons que je vous ai expliquées. Donc c'est l'action de la CFTC au sein des entreprises, c'est d'emmener les entreprises sur le terrain de l'excellence dans ce domaine, le terrain de l'excellence aussi bien dans des actions de mécénat que dans des actions vis-à-vis de l'environnement, des actions vis-à-vis de la société civile [...] Et également des actions exemplaires dans la gestion de leur personnel... »

Ainsi, si la conduite d'une politique sociale interne favorable aux salariés est la priorité des militants syndicaux, ils valorisent l'investissement social externe des entreprises et estiment qu'il est du devoir d'une grande entreprise de consacrer une partie de ses ressources au mécénat. Les discours des syndicalistes reflètent à cet égard assez fidèlement les positions des organisations syndicales au sujet de la RSE, entre soutien et vigilance quant à la sincérité des engagements des entreprises. Par ailleurs, les militants issus d'organisations syndicales ayant les positions les plus favorables au développement de la RSE sont ceux qui, tout en plaçant le bénévolat

d'entreprise à la périphérie de l'action syndicale, estiment que la RSE se situe, ou devrait se situer, au cœur du fonctionnement économique des entreprises. Deux militants nous ont, durant l'entretien mené avec eux, montré une publication confédérale consacrée à la RSE pour illustrer l'engagement de leur syndicat sur ce thème et leur propre discours. Un autre nous a convié à une conférence au sujet de l'engagement social des entreprises ayant lieu quelques jours après l'entretien et organisée par un club de réflexion politique <sup>1</sup>. L'un des militants rencontrés a d'ailleurs souligné la participation de son syndicat au comité intersyndical pour l'épargne salariale, en insistant sur la portée potentielle de cet outil sur les comportements des entreprises.

« Alors là il y a une deuxième voie qui intéresse beaucoup [le syndicat], c'est la pression qu'on peut mettre sur les entreprises par l'intermédiaire des marchés financiers. Alors là... L'idée étant d'utiliser notre capacité de conviction, nous les syndicats, et notre capacité... Oui de conviction qu'on a auprès des salariés, pour orienter l'épargne des salariés vers des titres des entreprises qui sont, voilà, qui sont exemplaires. Donc il y a un certain nombre de syndicats qui se sont regroupés autour de cette idée d'un... CFTC et CFDT, CGT, pas FO, pas l'UNSA... donc CFTC et CFDT et CGT et CGC se sont donc regroupées sur cette idée-là et ont créé une espèce de coordination qui s'appelle le CIES, comité intersyndical de l'épargne salariale, et cet organisme a donc pour vocation euh... a rédigé un espèce de cahier des charges, enfin un espèce de cahier des charges à destination des organismes bancaires qui fabriquent des produits d'épargne. Et donc ce cahier des charges enjoint les banques de construire leurs produits d'épargne à partir d'actions ou d'obligations émises par des entreprises socialement responsables. Donc on est à l'autre bout du système, l'idée étant bon, de noter les entreprises, alors donc on voit apparaître des agences de *rating*, comme Vigeo ou d'autres, donc de *rating* social [...]

Pour arriver à faire pression sur les entreprises, donc évidemment pendant la crise de juin-juillet on n'a pas pu s'empêcher de dire à nos dirigeants que... Mais pour l'instant on n'a pas beaucoup convaincu puisque notre poids est faible... que leur attitude pourrait avoir des conséquences sur le cours de bourse... Alors ça en a eu des petites, mais on va pas se faire trop d'idées non plus... Mais enfin, l'idée c'est ça : "vous avez failli, et bien il y a une conséquence" »

Prises de position des confédérations syndicales, diffusion du discours de promotion de la RSE à l'ensemble des partenaires sociaux et état des politiques sociales internes des entreprises expliquent donc en partie les attitudes

1. Il s'agissait d'une conférence organisée au théâtre du Rond Point, à Paris, intitulée « L'engagement des entreprises peut-il être sincère ? »

des militants syndicaux vis-à-vis du bénévolat d'entreprise. Il apparaît que la nature des engagements syndicaux et bénévoles d'entreprise et les relations à l'entreprise qu'ils façonnent permettent d'approfondir la compréhension des liens existant entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise.

#### **IV.2. Engagements en entreprise et relation à l'entreprise**

Syndicalisme et bénévolat d'entreprise sont tous deux pour tout ou partie très largement encadrés par le monde de l'entreprise et l'appartenance des individus à ce monde. Ces deux types d'engagement ne reposent cependant pas sur une vision commune des relations unissant les salariés et leur entreprise. Dans le cadre du bénévolat d'entreprise, ce lien est d'ordre affectif. L'entreprise et ses salariés sont présentés comme une communauté d'intérêts, le bénévolat étant conçu comme un facteur d'unité entre l'ensemble des membres de l'entreprise, comme une occasion pour les salariés de se retrouver autour d'une activité et d'un objectif commun, quelles que soient leurs appartenances professionnelles et leur place dans la hiérarchie de l'entreprise. L'accent régulièrement mis, notamment chez Assur-Finance, sur l'implication bénévole des plus hauts dirigeants de l'entreprise, contribue à cette valorisation des qualités humaines ou de la générosité des cadres dirigeants. Elle s'opère notamment au travers de photographies représentant les dirigeants de l'entreprise en tenue de sport, repeignant un mur aux côtés de salariés-bénévoles, ou lors des journées de bénévolat, durant lesquelles les principaux dirigeants participent aux activités, remercient les bénévoles et font des discours lors des pauses.

En revanche, l'action syndicale s'articule autour de l'existence d'un contrat de travail entre salariés et employeurs, contrat destiné à encadrer la relation de subordination existant entre les deux parties et s'inscrivant dans un ensemble de droits collectivement négociés entre représentants des salariés et employeurs. Cette vision, que l'on peut qualifier de « sociétaire », est donc bien différente de la vision communautaire portée par le bénévolat d'entreprise. La vision contractuelle du travail contenue dans le code du travail peine à s'articuler avec cette conception communautaire des relations sociales. Cette opposition était déjà présente dans les critiques adressées au paternalisme <sup>1</sup> par le mouvement ouvrier, notamment parce

---

1. Comme le fait remarquer Gérard Noiriel (1988), le terme « paternaliste » est très péjorativement connoté, et contient l'idée de discipline, d'encadrement de la vie ouvrière à des fins disciplinaires, là où le patronage leplaysien cherche à adapter la main d'œuvre rurale à la grande industrie en s'appuyant sur un mode de relation traditionnel, plus que disciplinaire. Nous utilisons donc ici le terme « paternalisme » en nous référant aux politiques paternalistes adoptées dans la grande industrie de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, et non en tant que qualificatif péjoratif.

qu'il dépossédait les syndicats de leur rôle de relais des revendications des salariés<sup>1</sup>.

Les syndicalistes rencontrés n'ont pas tous tenu le même discours sur la compatibilité d'un engagement syndical et d'un engagement bénévole d'entreprise. Les syndicalistes minoritaires d'AssurFinance ont souligné l'incompatibilité entre engagement syndical critique et participation au mécénat, en assimilant celui-ci à un patronage revu et corrigé dans les relations qu'il était censé mettre en place entre direction et salariés. À l'inverse, les syndicalistes majoritaires ont insisté sur la présence parmi les correspondants et les responsables du bénévolat d'entreprise de nombreux syndiqués et élus issus de leur syndicat. Cette double appartenance est présentée comme une adhésion logique : le souci d'une société plus solidaire rapprocherait syndicalistes et bénévoles. À titre personnel, ces responsables syndicaux ont expliqué leur non adhésion à l'association par un manque de temps, alors que les élus du syndicat minoritaire ont insisté sur le caractère volontaire de leur retrait. Ainsi, le syndicat majoritaire préfère participer au mécénat par l'intermédiaire de ses membres, plutôt que d'abandonner entièrement cet outil à la direction ou à des salariés non syndiqués.

« Au départ, le point de vue syndical était très réticent, mais il l'est moins aujourd'hui. Si des gens font des trucs, que c'est organisé, pourquoi pas. S'il y a des retombées médiatiques pour la boîte, on n'est pas contre, faut bouffer, nous, on a envie de manger. [...] Le problème, c'est que l'entreprise peut s'en glorifier. Le PDG a eu une légion d'honneur au titre de sa politique sociale vis-à-vis d'associations en faveur des personnes défavorisées. Quand on voit des fois en interne, mais je pense pas que ça soit une volonté, que c'est dur d'aménager un poste de travail pour un handicapé... Bon, c'est pas un problème fait exprès, mais quand on fait quelque chose, il faut tout mettre en conformité, et c'est difficile. [...] Ça nous gratouille quand c'est fait de façon unilatérale et artificielle, mais si les valeurs sont bonnes, pourquoi pas ? »

L'utilisation de l'engagement des salariés au profit de l'image de l'entreprise et de ses dirigeants soulève ainsi quelques réserves, mais l'on retrouve dans le discours de ces syndicalistes leur position à l'égard de l'ensemble des négociations dans l'entreprise, à savoir une perspective de négociation et de conciliation, avec en cas de situation difficile un objectif de moindre mal. De même, chez les syndicalistes minoritaires, le bénévolat d'entreprise fait l'objet d'une position plus contestataire et moins participative, à l'image

1. Voir notamment P.-E. Tixier (1983) ; Dan Ferrand-Bechmann (1992) cite également Charles Gide et Charles Rist, qui dans leur *Histoire des doctrines économiques* (1926:605), critiquent les œuvres sociales des patrons protestants, car elles visent selon eux à « encourager les relations sympathiques entre le capital et le travail », et donc à minorer les conflits. André Gueslin souligne également que certaines œuvres sociales de la grande industrie du début du XX<sup>e</sup> siècle « visent aussi à consacrer l'association du capital au travail » (Gueslin, 1992:205).

de leurs positions vis-à-vis de la politique sociale de l'entreprise dans son ensemble.

La valorisation d'une vision communautaire de l'entreprise dans le bénévolat d'entreprise et l'utilisation des engagements bénévoles individuels à cette fin sont explicitement présentes dans le préambule de l'accord Cellphone : « Cellphone affirme sa volonté d'assumer sa responsabilité sociale en faisant de l'engagement individuel un nouveau défi collectif. » Les salariés-bénévoles, notamment chez AssurFinance, sont ainsi intégrés à un collectif bénévole, lié par sa proximité à AssurSolidarité, et de fait par sa proximité relative aux dirigeants de l'entreprise, présents lors des journées de bénévolat et des assemblées générales de l'association. Un syndicaliste d'AssurFinance a d'ailleurs de lui-même souligné cette proximité à la direction partagée par salariés-bénévoles et syndicalistes : « Personne ne peut rencontrer [le PDG et la direction] en dehors d'AssurSolidarité, sauf nous. Y'a que dans des endroits comme ça qu'on peut les rencontrer. » Cette proximité se base sur une forme d'engagement en commun, autour d'associations familiales à l'ensemble des salariés-bénévoles, et non sur la base de négociation et d'intérêts potentiellement conflictuels comme dans le cas des relations entre direction et syndicats. La notion de famille est largement mise en avant par les dirigeants d'AssurFinance lorsqu'ils s'adressent aux salariés-bénévoles lors de l'assemblée générale d'AssurSolidarité et qu'ils soulignent leur « bonheur de se sentir en famille avec vous tous ». Ce discours fait fortement penser à celui rapporté par Marcel Donati, militant ouvrier dans l'industrie sidérurgique à Longwy, au sujet du paternalisme en place dans son usine dans les années 1960 :

« C'était une grande famille ! Encore une fois ils appelaient le journal Notre Usine. D'ailleurs chaque fois qu'il y avait une remise de médaille, c'étaient les mots-clés : « dans notre société, dans notre usine, nous sommes une famille », je l'ai entendu ça. « Nous devons resserrer les liens ». C'était un très beau langage, magnifique. C'était vraiment le moment précis où l'on sentait, le temps d'une seconde, que le garde-réfectoire était à égalité de droits et de salaire avec le directeur. L'instant d'une accolade et d'une seconde on aurait pu faire croire ça. »<sup>1</sup>

Ces deux types d'engagement se différencient aussi quant à la fidélité à une organisation qu'ils supposent. Les militants syndicaux rencontrés avaient pour la plupart une carrière syndicale de plusieurs années dans le même syndicat et témoignaient d'une bonne connaissance de l'actualité fédérale et confédérale de leur organisation. Le type de bénévolat d'entreprise promu par Cellphone implique également une certaine fidélité à l'association ou à la structure auprès de laquelle le salarié exerce son bénévolat :

1. Entretien avec Marcel Donati, par Marianne Debouzy, *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988.

cette longévité de l'engagement est une condition nécessaire à l'obtention du statut de collaborateur citoyen, et les salariés exerçant des activités de tutorat doivent s'engager pour une année scolaire. En revanche, le type de bénévolat promu par AssurFinance qui permet aux salariés de s'impliquer auprès d'une association d'aide à des enfants handicapés un week-end, auprès d'une maison de retraite la semaine suivante puis lors d'une journée de rénovation de locaux d'une association de réinsertion le mois suivant, repose sur l'idée que les salariés recherchent des engagements courts et diversifiés. A première vue, ce type d'« engagement *zapping* », et le succès qu'il rencontre – environ 10 % des salariés français d'AssurFinance s'engagent auprès d'AssurSolidarité au moins une fois par an – vient conforter l'idée d'un développement d'un engagement « distancié » (Ion, 1997), au détriment de modes d'engagement plus traditionnels et plus « totaux ». Pourtant, les salariés-bénévoles rencontrés, s'ils valorisent la diversité des activités bénévoles et des publics aidés ainsi que la souplesse des temporalités de l'engagement, manifestent un engagement de longue durée et une grande fidélité à AssurSolidarité. Lorsqu'ils parlent de leur bénévolat, ils disent l'exercer au sein de cette structure. L'association d'entreprise est donc plus qu'un intermédiaire entre salariés et associations extérieures : elle est un espace d'engagement auquel les salariés sont attachés et attribuent une mission sociale, celle d'aider d'autres associations. Les salariés-bénévoles insistent d'ailleurs sur leur appartenance à AssurSolidarité et sur la convivialité existant entre les salariés-bénévoles. Comme l'a déclaré une salariée-bénévole : « Quand ma fille râle parce que je ne suis pas là le samedi, je lui dis "écoute, tu sais bien, le samedi, c'est pour AssurSolidarité" ». Ainsi, la plupart des salariés-bénévoles rencontrés ont insisté sur la convivialité ressentie lors des activités bénévoles, et sur la cohésion du groupe des salariés bénévoles.

Le bénévolat d'entreprise dans les deux entreprises étudiées, s'il ne façonne pas les mêmes relations au monde associatif extérieur, valorise un type d'engagement dont l'environnement légitime est celui de l'association, et non du syndicat ou du parti, et s'inscrit ainsi dans la « culture de l'action finalisée » analysée par Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd (Havard-Duclos, Nicourd, 2005), qui s'oppose à une culture de l'engagement axée sur le traitement des causes des problèmes sociaux. La valorisation des résultats du bénévolat, en termes de nombre de bénéficiaires, de repas servis, de mètres carrés rénovés, de systèmes informatiques mis en places, est omniprésente dans les rapports de développement durable ou de responsabilité sociale des entreprises mécènes. Dans le monde du bénévolat d'entreprise, on observe ainsi une forme de ringardisation de l'engagement

syndical, notamment dans les discours des dirigeants, avec une décrédibilisation constante des postures d'opposition et de conflits d'intérêt<sup>1</sup>. Le bénévole est valorisé aux dépens du militant, porteur potentiel de conflits et d'une vision moins consensuelle des intérêts présents dans l'entreprise. Là où le syndicalisme comprend en lui, y compris dans ses formes les plus réformistes et conciliantes, un regard critique sur la conduite des affaires de l'entreprise, ou du moins l'idée de la représentation d'intérêts potentiellement divergents, le bénévolat sous-entend une communion d'objectifs et d'intérêts<sup>2</sup>.

De ce point de vue, il est possible d'établir un parallèle entre le bénévolat d'entreprise et une vision paternaliste de l'entreprise<sup>3</sup>. La valorisation de l'image d'un patron dont la légitimité ne semble plus aller de soi, la constitution d'un groupe de salariés indépendamment des collectifs syndicaux et politiques (Noiriel, 1988), la substitution de rapports éthiques et affectifs à des rapports d'autorité et d'exploitation (Pinçon, 1985), la nécessaire adhésion des salariés à cette politique d'entreprise (Perrot, 1983) sont autant de traits communs à ces deux modes d'organisation des relations à l'entreprise. Ainsi, si le parallèle établi entre RSE et paternalisme peut sembler pertinent à bien des égards (Hommel, 2006), il ne doit pas s'arrêter aux frontières les plus visibles de la RSE et amener à conclure que contrairement au paternalisme, la RSE n'induit pas de contrôle des salariés en dehors du lieu de travail. Si le paternalisme visait à encadrer l'ensemble de la vie sociale et familiale des salariés, notamment au travers du logement, de l'éducation, de la santé, des loisirs, la société salariale (Castel, 1995) ne laisse aux pratiques patronales d'inspiration paternaliste que les interstices non pris en charge par l'Etat social. L'engagement associatif des salariés émerge de fait comme un espace que l'entreprise peut investir. En effet, la promotion de formes d'engagement dépolitisées et internalisées à l'entreprise rend les frontières entre vie privée et vie professionnelle particulièrement poreuses, créant des espaces de confusion destinés à développer un esprit de communion favorable à l'entreprise.

1. Groux et Mouriaux soulignent « la fermeté des pouvoirs publics et du patronat qui entendent accrédi- ter que la lutte ne "paie" pas », dans « Syndicalisme sans syndiqués », in Perrineau (1994). Cette citation est utilisée par Annie Collovald (Collovald *et al.*, 2002), p. 37.

2. Nous retrouvons ici l'opposition entre les deux logiques de prise en charge de la pauvreté analysées par Bénédicte Havard-Duclos dans la première partie de sa thèse : la logique philanthropique, basée sur des principes de charité et de paix sociale, s'oppose à la logique syndicale, ou militante, issue du mouvement ouvrier et visant la défense de droits (Havard-Duclos, 2002).

3. Sans pour autant perdre de vue que la nécessité impérieuse de fidéliser la main d'œuvre a donné naissance aux politiques paternalistes, ce qui n'est pas le cas du bénévolat d'entreprise, qui s'est développé dans un contexte de chômage de masse, dans lequel les entreprises n'ont pas cherché avant tout à fidéliser leur main d'œuvre, mais plutôt à apporter au travail un peu du « sens » ou de l'« utilité au monde » (Castel, 1998) qu'il a pu perdre.

## V. Conclusion

Ainsi, si le bénévolat d'entreprise n'est pas une stratégie explicite d'affaiblissement du pouvoir syndical, contrairement au paternalisme industriel<sup>1</sup>, il promeut une forme d'engagement dans l'entreprise provoquant des tensions avec l'engagement syndical. Le bénévolat d'entreprise valorise l'engagement basé sur l'expertise technique, dans le cas de l'utilisation de compétences professionnelles comme chez Cellphone et à l'image des Codev d'EDF (Collovald, Lechien, Willemez, 2002), et décontextualisés, dans le cas de soutiens ponctuels à des associations multiples comme chez AssurFinance. Il participe ainsi à présenter comme surannés des engagements plus politisés. La vision communautaire de l'entreprise qu'il porte ou soutient et ses implications sur la vie professionnelle des salariés, doivent inciter à analyser cette forme de mécénat comme une politique managériale. La forme d'engagement qu'il suppose laisse entrevoir également sa dimension politique. La question de son intégration au contrat de travail pose notamment clairement la question des frontières entre droit à l'engagement et injonction à s'engager, dans les limites d'un engagement encadré et approuvé par les directions d'entreprise. A l'image de la RSE, dont il est l'un des éléments dans de nombreuses grandes entreprises, l'ampleur de ses conséquences sociales ne doit pas être sous-estimée.

---

1. On pense ici à l'une des caractéristiques du paternalisme soulignées par André Gueslin, à savoir la volonté « de faire écran à la fois à l'Etat et aux luttes de la cité » (Gueslin, 1992:202), motivée par une profonde intolérance au syndicalisme et à l'autonomie ouvrière.

## Références bibliographiques

- Admical (2007), *Répertoire du mécénat d'entreprise*, Admical.
- Baculard O. (2006), *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, étude Volunteer-France Bénévolat, 44 p.
- Bory A. (2004), *Générosité et bénévolat : un nouveau mécénat d'entreprise*, Mémoire de DEA, université Paris I.
- Bory A. (2006), « Le mécénat de proximité : une tentative de redéfinition des rôles public/privé dans la prise en charge de l'intérêt général », in Engels X., Hély M., Perrin A., Trouvé H. (éd), *De l'intérêt général à l'utilité sociale, La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, L'Harmattan, Paris.
- Bory A. (2008) « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », in Hély M., Simonet M. (éd) « Splendeurs et misères du travail associatif », *Les Mondes du travail*, n° 5, p.39-52.
- Burt R. S., Galaskiewicz J. (1991), « Interorganization contagion in corporate philanthropy », *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, n° 1, p. 88-105.
- Buscatto M. (2002), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 43-1, p. 73-98.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Coll. L'espace du politique, Fayard, 490 p.
- Castel R. (1998), « Travail et utilité au monde », in Alain Supiot, *Le travail en perspectives*, LGDJ.
- Collovald A., Lechien M.-H., Willemez L. (2002), *L'humanitaire ou le management des dévouements*, PUR.
- Debouzy M. (1972), *Le « capitalisme sauvage » aux Etats-Unis, 1860-1900*, Le Seuil, Paris, 238 p.
- Debouzy M. (1988), Entretien avec Marcel Donati, *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre.
- DiMaggio P. J., Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Ferrand-Bechmann D. (1992), *Bénévolat et solidarité*, coll. Essais, Syros Alternative, Paris, 189 p.
- Galaskiewicz J. (1985), « Professional Networks and the Institutionalization of a Single Mind Set », *American Sociological Review*, Vol. 50, n° 5, octobre, p. 639-658.
- Gueslin A. (1992), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », *Genèses*, n° 7, mars, p. 201-211.
- Guilhot N. (2004), *Financiers, Philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Raisons d'Agir, Paris.
- Hatzfeld H. (1971), *Du paupérisme à la sécurité sociale 1850-1940*, Armand Colin, 344 p.
- Havard-Duclos B. (2002), *Entre philanthropie et syndicalisme. Militants et mal-logés de l'association Droit au logement (DAL)*, Thèse de doctorat de sociologie

sous la direction d'O. Schwartz, université Versailles-Saint Quentin en Yvelines.

- Havard-Duclos B., Nicourd S. (2005), *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Payot, Paris.
- Himmelstein J. (1997), *Looking Good and Doing Good*, Indiana University Press, Bloomington.
- Hirschman A. O. (1995 (1970)), *Défection et prise de parole*, coll. L'espace du politique, Fayard, Paris, 213 p.
- Hommel T. (2006), « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », in *Entreprises et histoire*, n° 45, p. 20-38.
- Institut du Mécénat de Solidarité (2006), *La société, une affaire d'entreprise ?*, Ed. d'organisation, Paris.
- Ion J. (1997), *La fin des militants ?*, coll. Enjeux de société, Editions de l'Atelier, Paris, 124 p.
- Le Goff J.-P. (2003), *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, La Découverte, 163 p.
- Noiriol G. (1988), « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le mouvement social*, juillet-septembre, n° 144, p. 17-35.
- Perrineau P. (1994), *L'engagement politique : déclin ou mutation ?*, Presses de Sciences-Po, Paris.
- Perrot M. (1983), « De la manufacture à l'usine en miettes », *Le mouvement social*, octobre-décembre, p. 11.
- Pinçon M. (1985), « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 57, n° 1, p. 95-102.
- Piotet F. (1990), « La tentation communautaire », *Projets*, n° 221.
- Rozier S. (2001), *L'entreprise-providence, Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, Thèse de doctorat de science politique sous la direction de M. Offerlé, Paris I.
- Simonet M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n° 44, p. 141-156.
- Tixier P.-E. (1983), « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, 88 (3), p. 353-372.