

Les facettes de la responsabilité sociale de l'entreprise : le cas du mécénat en France

Bénédicte Halba, Présidente de l'Iriv¹

Dans un schéma manichéen, les pouvoirs publics serviraient l'intérêt général, l'entreprise serait animée par la seule quête du profit, le secteur bénévole ou non marchand apporterait une dimension morale face aux logiques publique et privée. La réalité est un peu différente.

Face aux impératifs budgétaires (strictement encadrés par l'Union européenne), les pouvoirs publics sont contraints de faire des choix et de gérer avec rigueur les fonds publics. Ils ont confié au secteur bénévole des champs de leur intervention parce que les associations étaient plus pertinentes pour répondre aux attentes de certains publics. Il est aussi moins coûteux de déléguer certaines actions plutôt que de les prendre en charge directement.

Des associations de plus en plus nombreuses se sont créées pour répondre à la demande sociale. L'offre associative a évolué, s'est développée. Les associations se sont professionnalisées. Un projet associatif altruiste, désintéressé, répondant à une demande sociale bien identifiée, ne suffit plus. Les fonds publics n'étant pas extensibles à l'infini, les associations doivent apporter la preuve qu'elles sont de bons gestionnaires et rendre des comptes à leurs financeurs. Une certaine forme de concurrence s'est développée entre des associations aux objets parfois très similaires.

Certaines se sont tournées vers les entreprises pour compléter le financement de leurs activités. Les fonds privés restent très minoritaires dans le financement de la vie associative en France (7 % du total) et en Europe, à l'exception du Royaume-Uni (12 %), contre 18 % aux États-Unis².

L'engagement de l'entreprise peut prendre de multiples facettes. L'objet de notre communication est d'étudier l'une des formes que peut revêtir la responsabilité sociale de l'entreprise, son engagement au service de la société, par le sou-

tien qu'elle apporte aux associations, directement et indirectement, par le biais du mécénat. Ce soutien constitue l'une des facettes de l'engagement global des entreprises. Nous tenterons d'analyser leurs motivations. Nous nous interrogerons sur la légitimité de leur rôle (sont-elles crédibles ?) et sur ses limites en France (leur action est-elle pérenne ?). Nous envisagerons enfin des perspectives pour l'avenir en nous attachant à un nouveau dispositif légal qui pourrait devenir une nouvelle forme de reconnaissance de l'entreprise dans sa quête de « citoyenneté » : la valorisation de l'engagement associatif de ses salariés.

● Les fondations : un outil privilégié du mécénat pour les entreprises, encore peu développé en France

Les mécènes et sponsors, en subventionnant les activités de certaines associations ou en intervenant dans des domaines d'activité spécifiques (culture, solidarité, environnement...), contribuent au développement du secteur bénévole et affirment ainsi leur dimension citoyenne. Les fondations sont l'instrument privilégié de cette intervention.

■ Le cadre juridique

Plusieurs lois ont stimulé, en France, l'engagement des entreprises en faveur du mécénat : la loi du 23 juillet 1987, relative au développement du mécénat, apportait des avantages fiscaux ; la loi du 4 juillet 1990 a créé les fondations d'entreprise ; une nouvelle loi promulguée le 1^{er} août 2003 est plus incitative fiscalement.

• La loi de 1987 s'est inspirée d'un rapport sur le mécénat en France, qui soulignait qu'il fallait « *engager l'entreprise plutôt que désengager l'Etat* »³. Cette première loi définit la fondation comme « *l'acte par lequel une ou plusieurs person-*

(1) Institut de recherche et d'information sur le volontariat ; www.iriv.net ; contact@iriv.net.

(2) L.-M. Salomon et H.K. Anheier, *The emerging sector : the non profit sector in comparative perspective - an overview*, The Johns Hopkins University, Baltimore, 1994.

nes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif». Elle concerne les fondations reconnues d'utilité publique (RUP). Leur création est « un processus long et compliqué »⁴, qui exige l'autorisation du Premier ministre et du ministre de l'Intérieur. La personnalité morale est obtenue par décret du Conseil d'État, qui juge « si le but poursuivi est d'intérêt général, si la dotation est suffisante pour que la fondation remplisse la mission qu'elle s'est donnée ». La dotation initiale doit être au minimum de 762 200 €. Ce premier dispositif permettait aux entreprises de déduire leurs dons de l'impôt sur les bénéfices, dans la limite de 0,325 % de leur chiffre d'affaires.

- La loi de 1990 a prévu un dispositif plus souple, la fondation d'entreprise. La dotation minimale de ce type de fondation est d'un cinquième des dépenses envisagées pour l'ensemble du programme sur cinq ans et ne doit pas être inférieure à 152 440 €. Cette dotation est déductible de l'impôt sur les bénéfices des sociétés. Contrairement aux fondations RUP, elles ne peuvent recevoir ni dons ni legs et l'autorisation administrative requise pour sa création est valable cinq ans, renouvelables, alors qu'elle est accordée de manière définitive aux fondations RUP. Pour les fondations d'entreprise, le conseil d'administration doit comporter au moins deux salariés de l'entreprise fondatrice de manière à « asseoir leur légitimité à l'intérieur de l'entreprise ». Depuis leur création, les règles, les techniques, l'éthique se sont professionnalisées.

- Un troisième type de fondation existe, les fondations abritées ou sous égide. Ces fondations n'ont pas de personnalité morale distincte des organisations qui les abritent. Elles sont un millier sous l'égide de l'Institut de France. La plupart ont pour vocation de distribuer des prix. Depuis la fin des années 1990, la plus grande partie des fondations abritées se sont créées sous l'égide de la Fondation de France ; elles sont 537 en 2001, le plus souvent à l'initiative de particuliers, mais aussi d'entreprises (56, soit 10 % en 2001). Certaines ont une dotation initiale garantissant leur pérennité, d'autres fonctionnent sur la base d'un don manuel pour une période limitée, renouvelable. L'avantage de ce type de fondation est qu'aucune dotation minimale n'est requise ; cette dotation initiale peut être un frein à la création des autres formes de fondation. Mais ces fondations souffrent d'un manque d'autonomie, la gestion financière relevant de la responsabilité de l'institution qui les abrite.

● La désaffectation française

Les entreprises françaises ont-elles beaucoup créé de fondations ? La France accuse un retard important sur les autres pays, en nombre et en moyens financiers. Les 2000 fondations recensées (tous types confondus) contrastent avec les 800 000 associations françaises qui ont une activité économique⁵. Les dépenses courantes, évaluées en 1995 à 1,5 milliard d'euros, représentent une part infime du secteur : 3,5 % du budget de l'ensemble du secteur sans but lucratif⁶. En outre, le nombre de création de fondations RUP s'est ralenti après 1997 ; il est passé de 393 en 1990 à 472 en 2002. Celui des fondations abritées par la Fondation de France a crû deux fois plus vite, passant de 326 en 1990 à 537 en 2001, tout en restant en deçà du nombre des créations de nos partenaires européens. Le dispositif des fondations d'entreprise s'est développé très lentement : moins d'une soixantaine de créations depuis 1990.

Quelles sont les raisons de cette désaffectation française pour les fondations, instrument privilégié du soutien privé aux associations ? Le Centre français des fondations explique ce retard par une législation récente (lois de 1987 et 1990), une procédure d'autorisation administrative contraignante et des mesures fiscales peu incitatives, comparées à celles des pays anglo-saxons (États-Unis et Canada), mais aussi d'autres pays européens (Allemagne, Italie, Portugal, Espagne...).

En 1996, le secrétaire d'État à l'action humanitaire d'urgence prônait la « constitution d'un socle de gros donateurs », avec en contrepartie des aménagements sur la fiscalité des dons, notamment le relèvement des plafonds de déductibilité. La loi du 24 juin 1996 portant diverses mesures en faveur des associations renforçait les avantages fiscaux accordés aux donateurs.

Un projet de loi a été soumis par le ministère de la Culture à l'automne 2002, relatif au mécénat, aux associations et aux fondations⁷. La loi a été promulguée en août 2003. Elle améliore le régime fiscal des fondations en le rapprochant de celui des autres pays européens. Les dons effectués par les particuliers ou les entreprises ouvrent désormais droit à des réductions d'impôt de 60 % (jusqu'à présent, elles étaient respectivement de 50 % et de 33 %). L'abattement d'impôt consenti aux fondations d'utilité publique a été porté de 15 000 à 50 000 €. Destinée surtout au secteur culturel, cette loi concerne aussi la recherche. Le nouveau dispositif devrait être complété par des mesures pour les fondations de recherche reconnues d'utilité publique et des avantages fiscaux supplémentaires offerts aux donateurs et aux fondations scientifiques elles-mêmes.

(3) A.-D. Perrin, *Mécénat français, rapport pour le Ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 1990.*

(4) E. Archambault, « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? », XVII^e colloque de l'Adde, Paris, 22 oct. 2002.

(5) Centre français des fondations, Paris, sept. 2002.

(6) E. Archambault, *op. cit.*

(7) Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003.

Pourtant, il subsiste des freins au développement de telles structures en France.

● **Le mécénat : les raisons de l'engagement et les limites françaises à cette forme d'engagement citoyen**

Si divers arguments militent en faveur de mécénat, il semble que les entreprises françaises n'y soient guère sensibles.

■ **Les motivations des entreprises**

Pour comprendre les motivations des entreprises et expliquer leur engagement social, il faut se placer aussi bien à un niveau macroéconomique (quel intérêt peut avoir l'entreprise à intervenir ?) qu'à un niveau plus microéconomique (n'est-ce pas le choix de certains individus plus concernés au sein des entreprises ?).

Le mécénat a une double dimension. Il intéresse l'entreprise, car il s'inscrit dans une stratégie de communication. Les dépenses qu'il occasionne sont une charge d'exploitation ou une immobilisation amortissable. Le mécénat est aussi un partenariat. Il s'inscrit dans une politique de participation. Il implique les médias – il est « médiatique » – et tous les acteurs du secteur d'activité auquel il s'attache – il est « médiateur » –. Si le domaine de prédilection du mécénat est la culture, il s'est peu à peu étendu à d'autres causes : la solidarité en particulier. En matière sportive, où il s'intitule plus volontiers « sponsorisme », la rentabilité, par le biais de la télévision, est plus évidente.

Les motivations des entreprises ne sont pas désintéressées. Leur engagement social n'est pas dû uniquement à une prise de conscience de leur responsabilité vis-à-vis de la société, mais s'inscrit aussi dans une stratégie de communication. Associer son nom ou sa marque à une image positive est une manière de gagner ou de fidéliser des clients. Pour l'entreprise, c'est aussi un moyen de motiver son personnel, valorisé par l'engagement de son entreprise, surtout s'il a été directement impliqué dans l'action.

Pourtant, les investissements dans la culture, dans le champ de la solidarité ou même parfois dans le sport ne sont pas « rentables ». Il est difficile d'évaluer les retombées directes d'une action de mécénat ou même de sponsorisme sur sa clientèle. L'engagement d'une entreprise dans une action de mécénat culturel, social, environnemental... est en général le fait d'un ou plusieurs individus, dirigeants ou non, concernés par un sujet, qui auront su convaincre leur conseil d'administration ou leur direction de l'utilité d'une telle action. Les motivations sont alors beaucoup plus personnelles. Le choix du domaine

d'intervention n'est pas dû au hasard, mais à l'implication particulière d'un ou plusieurs de ses dirigeants. La plupart des fondations d'entreprise se destinent à un domaine privilégié : la Fondation Cartier pour l'art contemporain, la Fondation Martini pour le cinéma, la Fondation MAAF pour les personnes handicapées ou encore la Fondation Natexis pour les jeunes musiciens et les jeunes handicapés.

■ **Un engagement encore frileux en France**

Les données en matière de mécénat ont longtemps été disparates, morcelées. L'association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical) a été créée en 1979 pour mieux connaître ce phénomène et le promouvoir auprès des entreprises. Elle publie chaque année un baromètre du mécénat, qui recense les fondations d'entreprise créées et leurs actions. Les données publiées concernent le mécénat dans le domaine de la culture (depuis 1979), de la solidarité et de l'environnement (depuis 1991).

Malgré un bilan positif tiré par l'Admical sur les actions de mécénat, en progression depuis vingt ans, on ne peut que constater la timidité des entreprises françaises en la matière. Si les fondations sont si largement répandues et reconnues dans les pays anglo-saxons, c'est qu'elles y pallient l'absence de l'État providence⁸. Elles ont souvent « *permis d'innover essentiellement dans les domaines de la recherche, des arts et de la culture ainsi que dans le secteur sanitaire et social* »⁹. En France, les fondations souffrent d'un handicap originel : l'intérêt général serait l'apanage de l'État.

Édith Archambault souligne que « *les entreprises publiques ou récemment privatisées, de même que les banques coopératives et mutualistes ont été les premières à se lancer dans le mécénat, tandis que les entreprises capitalistes suivent très timidement* ». Il existe en effet un préjugé défavorable des entreprises selon lequel « *les entreprises à but lucratif ne doivent pas s'engager dans des activités d'intérêt général, empiétant ainsi sur le territoire de l'État* ». Le mécénat d'entreprise, grâce aux fondations, serait « *considéré comme des prélèvements indus sur les ressources de l'entreprise, qui auraient pu être alternativement consacrés à des augmentations de salaires ou de dividendes ou encore à des impôts finançant des services publics* ».

Quand le projet associatif réussit à convaincre les responsables d'une entreprise, son action est souvent subsidiaire : l'association doit justifier d'autres soutiens financiers, en général des pouvoirs publics ou d'autres mécènes. En outre, l'engagement des entreprises est rarement pérenne. Elles s'engagent en général à court terme, parfois à moyen terme, rarement à long terme. Les fonds sont souvent destinés à des actions ponctuelles. Les entreprises n'ont pas vocation à aider à vie un

(8) Centre français des fondations, Paris, sept. 2002.

(9) E. Archambault, « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? », *op.cit.*

même projet. Après un coup de pouce, parfois salutaire, elles choisissent d'autres projets dans le même champ ou dans un autre domaine, devenu plus prioritaire pour elles. Les stratégies des entreprises évoluent au fil du temps. En période de récession économique, les budgets de communication ou de mécénat sont les premiers à pâtir des restrictions budgétaires. Les priorités s'adaptent à cet environnement plus difficile.

Doit-on être pessimiste ? L'« entreprise citoyenne » serait-elle un vœu pieux¹⁰ ou un luxe pour les entreprises françaises, qui ont, à l'heure actuelle, d'autres priorités ? Certaines initiatives, encore isolées, ont ouvert une voie originale.

Une expérience a été menée en France par EDF-GDF et trois fédérations syndicales (CFDT, CFE-CGC et CFTEC)¹¹. La Fondation Agir pour l'emploi (Fape) a été créée en 1995. Forme hybride de mécénat associant salariés et entreprises, elle est habilitée à recevoir les dons des salariés et des directions d'entreprises (les dons des agents sont doublés par les deux entreprises). La Fape a pour objectif de « *contribuer au développement de l'emploi dans les domaines de la micro-entreprise, des services de proximité et des entreprises d'insertion (aide au montage et au financement)* ». Entre 1995 et 1998, elle a soutenu 319 projets et contribué à la création de 1 075 emplois.

L'originalité de cette initiative est d'associer les salariés d'une entreprise à la réalisation d'un projet précis. Ceux-ci peuvent aussi s'impliquer plus personnellement : on passe alors du mécénat classique (don d'argent) au mécénat de compétences (don de temps), qui peut être une alternative utile pour les entreprises désireuses de prouver leur démarche citoyenne.

● Du mécénat classique au mécénat de compétences : responsabilité sociale et reconnaissance de l'engagement associatif des salariés

Les formes de mécénat évoquées *supra* consistent pour les entreprises à contribuer matériellement à un projet social. Leur engagement peut se manifester d'une autre manière.

■ Le mécénat de compétences

Une autre forme d'engagement social des entreprises en faveur du secteur bénévole est le mé-

céenat de compétences, qui est une mise à disposition de personnels salariés, à des associations, pour des missions ponctuelles ou pour plusieurs années. Les moyens financiers se faisant plus rares, en période économique difficile, les compétences, le savoir-faire entrepreneurial, sont utilisés de manière plus inventive. L'Admical¹² a noté le rôle croissant du personnel des entreprises. Des clubs de bénévoles se sont créés en leur sein. Ils ont pour but de mobiliser l'énergie et les compétences des salariés au profit de causes d'intérêt général. On est passé d'un « *mécénat de contribution à un mécénat d'initiative* »¹³.

La Caisse des dépôts et consignations a pu ainsi mettre à dispositions certains de ses salariés, à temps complet pour diriger le Centre national de volontariat ou pour présider une délégation départementale de la Croix-rouge française.

Sans aller jusqu'à la mise à disposition de personnel, sur leur temps de travail, les entreprises peuvent aussi faciliter l'investissement de leurs salariés dans la vie associative, hors temps de travail. Au sein de l'entreprise publique EDF-GDF¹⁴, la mission Solidarité a été créée par des salariés unis pour lutter contre l'exclusion sous la forme de parrainage. Ils facilitent l'accès, puis le maintien à l'emploi, de jeunes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle. Expérimentée depuis 1996, cette initiative a concerné essentiellement des retraités (une quinzaine), qui font de l'assistance professionnelle et tentent de trouver des solutions aux problèmes extérieurs à l'entreprise (logement, transport), mais peuvent aussi avoir recours aux structures internes (bureau de parrainage).

Une autre initiative a été prise par des salariés d'EDF-GDF, en activité cette fois¹⁵. En 1986, dix salariés de la Direction des études et de la recherche d'EDF ont créé le premier club Codev (coopération développement) pour mener des actions au sein des pays en voie de développement. Financé en grande partie par EDF, le réseau s'est étoffé et comptait une vingtaine d'associations locales en 1998, plus de 300 salariés engagés dans 40 projets répartis dans 16 pays en voie de développement. Un contrat national conclu entre la direction générale d'EDF et l'association Codev prévoit une mise à disposition de temps pour tout salarié EDF, membre d'un club CODEV, pour une action en France ou à l'étranger. Ces actions ont permis d'aider à la gestion des entreprises au Vietnam, de former des compagnons et d'électrifier des villages au Maroc...

(10) *Ibidem*.

(11) C. Mundubeltz et D. Delpirou, « *L'engagement bénévole des salariés : l'expérience EDF-GDF* », in *Quel statut pour le bénévole/volontaire ?*, Iriv, Paris, 1998.

(12) *Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical), Le mécénat de compétences*, Paris, mai 1997.

(13) *Ibidem*.

(14) C. Mundubeltz et D. Delpirou, « *L'engagement bénévole des salariés : l'expérience EDF-GDF* », *op. cit.*

(15) *Ibidem*.

Ce mécénat de compétence préfigure-t-il une nouvelle forme de philanthropie au sein de l'entreprise ? Un anthropologue français, *Marc Abélès*, a étudié les nouvelles formes de la philanthropie aux États-Unis¹⁶, qui rappellent beaucoup ce mécénat de compétences sans pourtant le nommer. Un « *nouvel esprit du capitalisme* » se développerait, inséparable « *d'une certaine forme de civilité, la prise en compte de l'altérité* ». Se profile « *sous une forme inédite la question de la reconnaissance d'autrui et de son articulation avec la logique du marché* », qu'il appelle « *venture philanthropy (philanthropie risque)* ». Ces « *nouveaux capitalistes* » attendent un « *retour social sur investissement* » de leur engagement. Ils considèrent qu'ils ont « *une dette à l'égard de la communauté* ». L'intérêt qui se manifeste pour la dimension communautaire est un élément important du dynamisme économique : « *être un entrepreneur à l'esprit communautaire est devenu un véritable atout dans la compétition où sont engagées les firmes locales* ». Les employés des firmes implantées dans la *Silicon Valley* sont ainsi fortement incités à se consacrer ensemble à des tâches d'intérêt général.

C'est peut-être la limite de cette forme d'engagement des salariés. Le bénévolat est basé sur la liberté. C'est un choix privé, individuel. N'y a-t-il pas risque d'interférence entre la sphère professionnelle et privée ? Ce risque pourrait entraîner une confusion des genres, certains salariés étant mieux notés que d'autres parce qu'ils auront pu justifier d'un engagement associatif et auront mieux servi l'image de l'entreprise. Sous prétexte de culture d'entreprise, on peut aboutir à une forme de bénévolat forcé, qui est antinomique avec l'essence même de l'engagement bénévole.

■ Des perspectives d'avenir : la validation des acquis de l'expérience

Une troisième voie, encore inédite, est offerte aux entreprises françaises pour permettre au bénévolat d'être valorisé, tout en restant une démarche individuelle. La loi de modernisation sociale, votée en janvier 2002, permet de prendre en compte les expériences associatives, bénévoles, d'un salarié, au même titre que ses diplômes ou son parcours professionnel. Cette validation des acquis de l'expérience (professionnelle et bénévole) pourrait être l'occasion pour les entreprises d'encourager et de promouvoir l'engagement de leurs salariés, en reconnaissant les savoirs, savoir-être et savoir-faire acquis hors de l'entreprise, grâce à un engagement associatif.

Il ne s'agit plus d'une intervention externe, mais d'une implication interne des entreprises : inciter leurs responsables des ressources humaines à tenir compte, dans leur recrutement mais

aussi dans la gestion des effectifs salariés, de cette dimension de la personnalité d'un candidat /d'un salarié : leur engagement bénévole.

L'enjeu est de taille : l'entreprise ne serait plus dans la situation du généreux donateur qui aide et soutient le secteur bénévole, mais dans celle du récepteur qui reconnaît et valorise, sous la forme d'une promotion ou d'une formation, la richesse qu'apporte une expérience associative à ses salariés.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) peut être une nouvelle facette de leur responsabilité sociale : reconnaître que l'expérience associative de ses salariés est aussi une richesse pour l'entreprise, au même titre qu'un diplôme ou qu'une expérience professionnelle, mais d'une autre nature.

Un projet pilote, sélectionné en 2003 par la Commission européenne, dans le cadre du programme communautaire *Leonardo da Vinci*, a pour but de « *valider les acquis d'une expérience bénévole pour un projet professionnel* »¹⁷. Son objet vise à proposer et expérimenter un outil et une méthode, dans sept pays (France, Allemagne, Autriche, Italie, Royaume-Uni, Pologne et Hongrie), pour identifier et valoriser ces compétences, acquises ou développées grâce à une expérience associative, auprès des pouvoirs publics et des responsables des ressources humaines.

Grâce à la VAEB, les entreprises pourront avoir une vision plus claire du bénévolat, des missions occupées et des compétences développées dans ce cadre par leurs salariés, pour pouvoir intégrer cette facette originale de leur parcours dans le bilan des compétences d'un salarié. C'est une dimension essentielle de la formation et de l'éducation tout au long de la vie.

● Conclusion

Financer des actions conduites par des associations, par le mécénat classique, et/ou mettre à disposition des associations des salariés, par le mécénat de compétences, témoignent de l'engagement des entreprises vis-à-vis de la société.

En France, cette dimension de l'entreprise citoyenne n'est pas encore très développée. La législation en matière de fondations, support privilégié du mécénat des entreprises, est encore trop récente et peu incitative fiscalement, comparée à celle de nos voisins européens ou américains. Un autre handicap majeur, en France, est la tradition jacobine selon laquelle l'intérêt général serait un « *monopole d'État* ». Les entreprises se sont souvent prévaluées de cet argument pour expliquer leur faible engagement financier.

(16) M. Abélès, « *La nouvelle philanthropie américaine et l'esprit du capitalisme* », *Problèmes économiques*, n° 2758, 24 avr. 2002.

(17) *Projet pilote européen, Leonardo da Vinci, initié et coordonné par Iriv (France) avec INBAS-Sozialforschung et DPVW (Allemagne), European Center et VÖV (Autriche), IRV (Royaume-Uni), Fivol (Italie), Centrum Wolontariatu (Pologne) et OKÁ (Hongrie) ; site du projet : www.eEuropeassociations.net.*

D'autres entreprises, encore très minoritaires en France, ont initié une nouvelle forme de philanthropie, le mécénat de compétences. Ce type de mécénat s'est développé depuis une dizaine d'années en France, mais présente le risque de confondre sphère privée et professionnelle, le bénévolat relevant d'une initiative individuelle, privée.

Une troisième forme de reconnaissance de l'engagement associatif s'offre aux entreprises françaises : valoriser les compétences acquises par leurs salariés grâce à une expérience associative,

bénévole. C'est une facette fondamentale dans un parcours professionnel, pour changer d'orientation ou renouer avec une activité.

La responsabilité sociale d'une entreprise, c'est aussi accepter de recevoir. En l'occurrence, valoriser le bénévolat de ses salariés comme une forme d'apprentissage informel et non formel qui enrichit leur capital social et humain. L'entreprise est-elle prête à jouer le jeu ? ■