
Développements

Numéro 22 - Mai 2000

Sommaire

L'interface entre l'Entreprise
et le Monde Associatif

Premières propositions

Unis-Cité/Timberland :
un partenariat exemplaire

Schneider Electric/ARCA 38,
une coopération pour
l'insertion des handicapés

Un sondage
auprès des salariés

*Liens entre
Entreprises
et Associations :
les conditions
d'un partenariat
efficace*

SYNTHÈSE D'UN TRAVAIL COLLECTIF
RÉDIGÉE PAR
GERSENDE DE GAUDEMAR

DÉVELOPPEMENT & EMPLOI
MAI 2000

développement & emploi



En novembre 1998, l'Association Développement & Emploi prenait l'initiative de réfléchir, avec le soutien de la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et l'Économie Sociale, à la relation complexe entre le monde associatif et celui des entreprises.

Les 20 et 21 février 1999, l'organisation des Premières Assises Nationales de la Vie Associative (ANVA) pose les jalons d'une réflexion qui empruntera de nombreuses voies d'accès.

En effet, afin d'analyser les différents aspects que peuvent revêtir les relations – ou non relations – entre l'Entreprise et l'Association, Développement & Emploi constitue début juin 1999 un Comité de Pilotage¹ composé de personnalités de ces deux mondes.

En parallèle, Développement & Emploi conduit une étude inédite sur les fondations créées par les entreprises et dont l'objet concerne l'emploi et la solidarité².

Le 14 octobre 1999, est organisé à la Maison de l'Europe un colloque reprenant le thème "Entreprises et Associations, les conditions d'un partenariat efficace" rassemblant plus de 120 personnes. Cette manifestation, soutenue par la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et l'Économie Sociale, a soulevé un large intérêt et des échanges de rare qualité.

Le présent document s'est donné pour objectif de synthétiser à la fois les travaux préparatoires et les enseignements principaux du colloque d'octobre 1999.

Son ambition est de contribuer à ce que des débats complémentaires et plus décentralisés puissent s'instituer, que des exemples de partenariat efficace entre des entreprises et des associations puissent être repérés et analysés, que les propositions effectuées puissent être enrichies.

Nous souhaitons également que toutes ces réflexions et propositions soient rassemblées d'ici fin 2000 et constituent une contribution significative et décisive à l'amélioration du partenariat.

C'est la raison pour laquelle vous trouverez dans ce document une fiche de réactions. Merci de nous la retourner de façon à enrichir le débat collectif autour de ce thème.

Par ailleurs, le Comité de Pilotage et de Suivi continuera, au cours de l'an 2000, à travailler sur les six priorités d'action suivantes :

- ❖ Renforcer le débat au sein de la société civile sur les objectifs et l'intérêt du partenariat Entreprises/Associations,*
- ❖ Produire et valider un projet de charte du partenariat entre Entreprises et Associations,*
- ❖ Lancer, exploiter et valoriser une enquête d'opinion auprès d'un panel représentatif de salariés sur leurs motivations à s'impliquer dans des activités d'utilité sociale,*
- ❖ Articuler dans les projets de réforme de la formation professionnelle les problématiques de la VAP (Validation des Acquis Professionnels) et la reconnaissance des compétences acquises dans des activités d'utilité sociale,*
- ❖ Développer le concept de "temps d'utilité sociale" à l'occasion des 35 heures et des négociations de branches et d'entreprises,*
- ❖ Travailler, à partir d'expériences de terrain, sur la notion même de bénévolat et identifier le rôle des entreprises dans la professionnalisation des bénévoles.*

Remarque importante :

Cette réflexion sur les relations entre Entreprises et Associations est centrée sur les champs actuellement dominants de l'emploi, de la solidarité et du développement local.

Pour mémoire, nous précisons qu'il existe bien d'autres formes de coopérations qui s'établissent entre Entreprises et Associations, telles que les mécénats culturel, sportif, éducatif, santé, humanitaire...

1. Voir la liste du Comité de Pilotage et de Suivi page 17.
2. Voir "Développements" n° 20, d'octobre 1999, disponible auprès de Développement & Emploi.

L'interface entre l'Entreprise et le Monde Associatif

Il existe 700 000 à 800 000 associations en France et il s'en crée plus de 60 000 chaque année. L'État intervient à hauteur de 60 % dans leur financement. Elles oscillent entre une vocation d'intérêt général et une logique marchande et leur positionnement devient de plus en plus ambivalent. Leurs relations avec les entreprises sont multiformes.

Nous pouvons nous interroger sur les compétences reconnues de chacun de ces deux secteurs, sur les connaissances et les représentations que chacun a de l'autre, ainsi que sur les formes de soutien réciproque et les relations de collaboration qui peuvent être mises en lumière entre ces deux acteurs.

Le partenariat en question est encore peu fréquent, les relations ne sont pas claires. Il s'agit dans un premier temps de briser la glace entre ces deux sphères. Ce sont ici les modalités des relations et la dynamique de collaboration que nous voulons étudier et démultiplier.

Le débat sur la définition des deux secteurs et leurs frontières respectives n'est pas simple :

- la définition par les structures juridiques : "association de loi 1901" d'une part, et sociétés anonymes d'autre part n'apporte pas beaucoup de valeur ajoutée ;
- la distinction entre secteur marchand et secteur non marchand ne correspond pas à la réalité puisque de nombreuses associations sont, et revendiquent de rester, sur le secteur marchand ;
- la distinction par la finalité et le

fonctionnement est plus pertinente, mais ne se réduit pas à de simples clivages.

Nous pouvons par exemple nous demander si les associations sont un élément du marché. Certaines associations privées autonomes s'affichent avec une double identité, de fonction économique et d'utilité sociale.

L'association est généralement reconnue pour son esprit militant, son savoir-faire désintéressé, ses activités sociales qui ne relèvent pas du secteur marchand. Elle représente un lieu convivial de rencontres et d'échanges. De même, certaines entreprises souhaitent développer ou maintenir une fonction d'utilité sociale au delà de leur strict objet économique.

L'entreprise peut avoir intérêt à travailler avec les associations, notamment pour promouvoir une implication des salariés, qui peuvent par ce biais développer un intérêt de responsabilité et d'utilité sociales complémentaires de l'intérêt professionnel. Certaines associations sont d'ailleurs développées au sein des entreprises par les salariés eux-mêmes (*l'association "Harpe Solidarité", développée chez Rhône Poulenc Rorer par exemple*).

Toutefois, il est clair que la volonté conjoncturelle d'une implication plus sociétale de l'entreprise ne peut pas être un discours alibi ou "cache-misère". Quelles que soient les difficultés objectives ou les contraintes de compétitivité, une cohérence minimum entre une politique sociale interne et une implication externe est indispensable. À cet égard, la place et le poids réels, et non formels, accordés au dialogue social et aux partenaires sociaux dans les dispositifs nous apparaissent comme un facteur important, sinon suffisant, de cette recherche de cohérence.

L'entreprise peut développer une stratégie vis-à-vis des associations tout à la fois pour des raisons d'intérêt général et pour son intérêt propre. Il n'est pas indécent d'admettre un retour sur investissement dans cette collaboration (en terme de communication interne et externe, d'affichage éthique, de gestion des ressources humaines, de culture d'entreprise, de stratégie "civique-marchand", etc.).

L'entreprise a un intérêt certain à observer les activités de défrichage des associations et à relever parmi les innovations sociales celles

INTERFACES ET COMPLÉMENTARITÉS DE L'ENTREPRISE ET DU MONDE ASSOCIATIF :

Les formes de l'implication	Les champs de l'implication	Les outils de l'implication	Les modalités opérationnelles de l'implication individuelle
Individuelle	Insertion et accompagnement social des populations prioritaires : handicapés, jeunes sans qualification, chômeurs de longue durée...	<p>Les Fondations</p> <p>Le Mécénat ou formes apparentées d'appui direct</p> <p>Participations croisées humaines et financières entre Associations et Entreprises</p>	Réduction du temps de travail et temps d'utilité sociale
Collective	Formation, qualification et insertion professionnelle (dont alternance)	Les Comités d'Entreprise	Départs en retraite progressifs et activités d'utilité sociale
Territoriale	<p>Développement économique local et appui à l'initiative économique</p> <p>Services de proximité aux salariés</p>	<p>Les accords collectifs</p> <p>Les groupements d'employeurs et les GEIQ</p>	

qui peuvent devenir marchandes et rentables – c'est l'un des enjeux autour du secteur des services de proximité notamment.

Réciproquement, les associations analysent leurs intérêts à travailler avec les entreprises, et pas seulement sur le registre financier, par exemple :

- dans l'apprentissage de la conduite de projets,
- dans la connaissance du contenu des métiers et des exigences de compétences,
- dans l'appréhension des marchés locaux du travail,
- dans le montage de projets communs,
- dans l'utilisation de compétences disponibles,
- dans le développement d'un professionnalisme de gestion et d'organisation.

Dans la recherche de ce partenariat "bien tempéré", il est clair qu'aucune des deux parties ne doit se considérer comme dominante et imposer ses exigences de manière unilatérale.

Les questions de l'interface et de la complémentarité de ces deux mondes peuvent être étudiées à partir de ce que l'entreprise fait et pourrait mieux faire, ceci notamment à travers :

- les formes d'implication (en particulier ce qui relève des relations entre personnes morales et ce qui relève des utilisations individuelles);
- les champs de l'implication;
- les outils juridiques ou gestionnaires de l'implication;
- les modalités opérationnelles à l'égard des salariés. (Voir schéma : *Interfaces et complémentarités de l'entreprise et du monde associatif page ci-contre.*)

L'état des lieux des associations en France

Alors qu'avant 1970, moins de 20 000 associations voyaient le jour en France, il s'en crée actuellement chaque année plus de 60 000⁽¹⁾.

Moyen d'expression et d'action de la société civile, les associations démontrent leur capacité d'initiative et d'invention pour répondre à des besoins sociaux dans des domaines extrêmement variés et nouveaux.

Lors du discours de clôture des Assises Nationales de la Vie Associative (ANVA), le Premier ministre rappelait que les associations "*sont le lieu privilégié où se combinent l'aspiration des individus à l'émancipation, à la maîtrise de leur vie quotidienne et l'action collective, source d'intégration sociale.*"

Les dernières estimations évaluent entre 700 000 et 800 000 les associations aujourd'hui vivantes en France. Selon des données de 1995, l'emploi dans le secteur associatif représenterait environ 960 000 salariés en équivalent temps-plein, soit 4,9 % des emplois rémunérés en France. C'est l'équivalent par exemple à l'emploi de l'agriculture à la même date ou encore de l'emploi salarié de l'ensemble des industries des biens de consommation. Notons également que 20 % des associations emploient 80 % des salariés.

Au travail salarié s'ajoutent de très nombreux bénévoles, puisqu'un Français sur quatre déclarait travailler bénévolement fin 1995; les heures de travail bénévole représentent 1 010 000 emplois équivalent temps plein, soit un peu plus que les emplois salariés des associations.

Le budget total du secteur associatif en 1995 était de 290 milliards de francs⁽²⁾. Aujourd'hui, on estime que ce secteur génère 4 % du PIB (chiffres fournis lors des ANVA).

Quelques constats préalables sur les différentes formes associatives et les types de relations entre Entreprises et Associations

Les relations entre l'Entreprise et le Monde Associatif sont fréquentes et vraisemblablement plus importantes qu'on ne le dit habituellement, mais multiformes, donc partiellement insaisissables.

À titre d'illustrations parmi d'autres, il est important de distinguer :

- les structures associatives ou coopératives qui sont elles-mêmes sur le secteur marchand et qui sont donc perçues – à tort ou à raison – comme étant en concurrence avec les "entreprises classiques" (secteur des services, secteur de la formation, secteurs financier et bancaire, etc.);
- les associations avec lesquelles les entreprises travaillent dans une relation de sous-traitance (Centres d'Aide par le Travail et ateliers protégés par exemple);
- les structures créées par des entreprises ou des groupes d'entre-

1. "*Faire société, les associations au cœur du social*", sous la direction de François Bloch-Lainé, Ed. Syros, 1999, p. 12.

2. *cit. op.*, p. 14

prises afin d'assurer des fonctions d'interfaces (les fondations créées par les entreprises qui se multiplient actuellement, les groupements d'employeurs, les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification...);

- les associations que les entreprises soutiennent de façon explicite, dans le cadre d'une décision politique, ou de façon implicite ou tolérée, parce que c'est "l'affaire d'un responsable" (associations professionnelles, réseaux d'échanges, structures de lobbying, mécénat...);

- les associations créées par les entreprises, souvent pour étayer leurs relations avec l'environnement local (Schneider Initiatives Emploi par exemple.);

- les associations qui n'ont aucun lien avec les entreprises.

Par ailleurs, comme sur la plupart des champs d'innovation, on ne connaît en priorité que des exemples de partenariat entre grandes entreprises et associations. Il existe probablement, au niveau local, des expériences exemplaires de partenariat avec de plus petites entreprises.

Une redéfinition des rôles traditionnels

Il est important de se souvenir qu'en France, l'État intervient à hauteur de 60 % dans le financement du secteur associatif. C'est là l'une des spécificités de "l'État Providence" qui entend ainsi réguler les conséquences des dysfonctionnements du monde économique, par délégation de Service Public. Au Royaume-Uni, l'État n'intervient qu'à hauteur de 30 % dans le financement du secteur associatif;

en l'absence de la reconnaissance publique, les associations se voient donc contraintes d'obtenir la reconnaissance du public. Pour cette raison, les associations britanniques ont développé une logique plus commerciale et des initiatives de collaboration avec le monde de l'entreprise.

La persistance du chômage et de l'exclusion, la crise financière des systèmes de santé et de retraite, la dégradation de l'environnement accentuent le débat sur le rôle et les capacités de l'Etat-Providence.

L'État lui-même souhaite sortir de ces schémas de fonctionnement traditionnels. Ainsi nous avons pu constater que, le 14 septembre 1999, suite à l'annonce par Michelin de 7 500 suppressions d'emploi en Europe, le Premier Ministre Lionel Jospin déclarait qu'il ne fallait plus tout attendre de l'État ou du gouvernement, mais que salariés et opinion publique devaient à leur tour se mobiliser.

Jacques Rigaud, Président d'Admical (Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial) précisait également que "*l'État n'a plus le monopole de l'intérêt général. Voilà l'un des grands changements actuels de la société, même si on a encore, hélas, le réflexe de tout demander à l'État, que par ailleurs on trouve envahissant. Et les entreprises n'attendent plus de l'État qu'il leur demande d'être des relais, mais prennent de plus en plus l'initiative d'elles-mêmes*".

La politique de décentralisation, en contribuant à une redistribution des rôles respectifs de l'État, des collectivités territoriales et des secteurs public et privé dans la fourniture des services collectifs, incite à

de nouvelles formes de partenariat.

En attendant que l'État se définisse une identité post-providence et face à la crise de la fracture sociale, les entreprises réalisent les enjeux d'un engagement pour la société. Quant aux associations, elles comprennent la nécessité de diversifier leurs sources de financements, en se tournant notamment vers les entreprises.

Nous observons ainsi un rapprochement des entreprises et des associations, principalement sur les actions de solidarité.

"*Notre souhait est de mettre en relation le plus grand nombre de salariés possible avec les associations et les entreprises que nous soutenons dans le cadre de notre mécénat*" témoigne un responsable de la Fondation Vivendi.

Le positionnement des associations en France

Le positionnement des associations devient aujourd'hui de plus en plus ambivalent. Elles cherchent l'équilibre entre leur vocation d'intérêt général et la logique marchande, à laquelle elles sont de plus en plus soumises. Certaines associations revendiquent d'ailleurs clairement et sans complexe cette ambivalence.

Selon Martine Aubry⁽⁹⁾, depuis l'origine, les associations se développent avant tout dans les créneaux où l'économie traditionnelle est moins performante, là où les demandes sont plus faiblement solvables et où les populations rencontrent les plus grandes difficultés. Elles favorisent les échanges et les rencontres et défendent les intérêts collectifs sans souci du marché.

En effet, traditionnellement, l'association contribue à la régulation des dysfonctionnements économiques, elle apporte un "plus" en terme d'accompagnement social, elle ne recherche pas principalement le profit ; pour ces différentes raisons, celle-ci a longtemps bénéficié d'un monopole dans le domaine des activités sociales et d'un traitement de faveur en matière de subventions et de fiscalité.

L'association, qui est au cœur de la réalité quotidienne d'un tissu social en délitement, a développé de fortes capacités d'innovation et a identifié de nouvelles activités afin de répondre à une demande toujours croissante et plus urgente.

Or ces innovations et ces nouvelles activités peuvent parfois se révéler rentables, notamment en ce qui concerne les services de proximité.

Ceux-ci sont en effet conçus comme une réponse à des besoins nouveaux résultant des évolutions structurelles de notre société⁽⁴⁾ :

- les besoins liés à l'allongement de la durée de vie et à l'isolement des personnes âgées, du fait des modifications des modes de vie et des structures familiales,
- les besoins liés à l'accroissement du travail des femmes et aux modifications consécutives de la gestion de la sphère domestique,

- les besoins liés à la dégradation des structures sociales intermédiaires, autrefois productrices de liens sociaux (églises, patronages, organisations de jeunesse...),

- les besoins liés à l'organisation sociale du temps hors travail (loisirs, culture, tourisme...),

- les besoins liés à l'évolution des modes de vie (environnement, sécurité, habitat...).

L'émergence d'une offre de service adaptée à ces nouveaux besoins constitue tout l'enjeu du développement des services de proximité. Les entreprises s'intéressent tout naturellement à l'émergence de ces nouveaux marchés, exponentiels en terme d'opportunités.

Aujourd'hui, nous constatons de fait un mouvement du marché tendant à récupérer des activités que le mouvement associatif a fait émerger, dès lors que ces activités sont devenues rentables⁽⁵⁾, ce qui met en difficulté les associations qui ont bâti leur équilibre financier et leur lutte contre les discriminations sociales grâce à la péréquation entre les publics solvables et non-solvables.

Par exemple, le secteur de l'aide aux personnes âgées est devenu rentable du fait de l'amélioration croissante du pouvoir d'achat des retraités, on pourrait même dire que le mouvement associatif a donné forme à la

demande et que l'État l'a progressivement solvabilisée, la rendant attractive pour les entreprises commerciales.

Autre exemple, le secteur sanitaire : là aussi, de nouveaux besoins ont été créés. Le secteur associatif a trouvé sa place aux côtés des secteurs libéral et hospitalier, souvent à l'initiative des Pouvoirs Publics.

Martine Aubry affirme qu'il est essentiel de reconnaître une place nouvelle aux associations, mais aussi plus largement de prôner un nouveau modèle de développement au sein duquel les activités sociétales seraient pleinement reconnues.

Elle précise qu'il est temps de dépasser l'opposition artificielle entre l'économique et le social, de réconcilier pleinement et définitivement l'économie au sens strict avec l'économie générale de la société.

3. Discours prononcé lors des ANVA.

4. " *Activités de proximité, 43 expériences territoriales*", p. 12. Ed. La documentation Française, Paris, 1998

5. " *Les fondations d'entreprise, effet de mode ou recherche d'une nouvelle identité collective ?*", Gersende de Gaudemar, Numéro 20 revue *Développements*, p. 21, 1999.

Premières propositions

Ces premières propositions visent à développer la connaissance et la reconnaissance réciproques et la construction progressive de "chartes de partenariat Associations – Entreprises"

Dans le cadre d'un projet de meilleure coopération entre Entreprises et Associations, le Comité de Pilotage a proposé quelques grands champs de réflexion (certains de ces axes ayant abouti à un plan d'action prioritaire pour 2000) :

❖ Formuler et développer le concept de "Charte Associations – Entreprises" autour de trois thèmes principaux :

- la connaissance et la reconnaissance réciproques,

- les attentes réciproques,

- les exigences réciproques.

❖ Mettre en place un observatoire des relations Entreprises – Associations, dont le rôle serait de recenser, évaluer et valoriser, sous forme de publications (monographies) des expériences, des actions et des partenariats significatifs qui ont été conduits dans la durée et se sont pérennisés.

❖ Organiser, au niveau local et national, des rencontres régulières entre entreprises et associations sur la base de ce bilan, et dégager des orientations d'action (pérenniser dans le temps les intentions formulées lors du colloque du 14 octobre 1999).

❖ Composer un jury et organiser un prix annuel du partenariat Entreprises – Associations valorisant quelques réalisations exemplaires.

❖ Observer et analyser les relations Entreprises – Associations dans d'autres contextes nationaux, en particulier parmi nos voisins européens.

❖ Mettre en place dans les entre-

prises des modules de sensibilisation et de formation aux réalités associatives à l'intention des responsables de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'à l'intention des syndicalistes.

L'ensemble de ces démarches ne pourra se réaliser qu'en prenant en compte les différences fondamentales qui découlent d'un partenariat :

- en termes de temporalités, le temps de l'entreprise et le temps de l'association ne sont pas identiques.
- les risques et les appréhensions liés à un rapprochement mutuel sont différents de part et d'autre :

○ l'entreprise appréhende les risques financiers et les impacts en terme d'image,

○ l'association appréhende les risques sociaux, mais aussi les risques financiers, le plus souvent sous-estimés par les entreprises.

- en termes de coûts, la construction d'un partenariat implique à la fois un investissement évidemment conséquent et un approvisionnement réciproque, consommateur de temps. Pour cette raison, l'approche mutuelle ne sera rentable que si les partenaires se projettent sur le long terme, voire sur une action pérenne.

1. Renforcer la légitimité et l'image des associations auprès des entreprises.

Face au développement des associations et de leur sollicitation auprès des entreprises, ces dernières sont

de plus en plus demandeuses de garanties, elles veulent en effet être rassurées avant de s'engager dans un partenariat.

Bien qu'il s'agisse là principalement d'un problème de préjugés et d'appréhension, les associations à la recherche d'un soutien ou d'une collaboration avec des entreprises se doivent de communiquer en terme de :

- stabilité,

- solvabilité,

- transparence (notamment sur le pourcentage consacré aux coûts de fonctionnement – le cas de l'ARC est encore très présent dans les esprits),

❖ professionnalisation et qualité.

Il pourrait s'agir par exemple de :

❖ Renforcer la formation des dirigeants associatifs (avant leur prise de responsabilité et pendant leur mandat),

❖ Renforcer le partenariat grandes entreprises/têtes de réseau (démarches d'information, de formation, de professionnalisation et d'approche qualitative des associations),

❖ Dresser localement des listes d'associations susceptibles de rencontrer l'intérêt et le partenariat des entreprises (et ainsi faire en sorte que les entreprises s'appuient sur les associations pour l'intermédiation),

❖ Utiliser les Comités d'Entreprise comme vecteurs de connaissance locale des associations (par exemple lancer, sur un bassin d'emploi, une journée d'information Comités d'Entreprise/ Associations),

❖ Développer la logique de "projet commun", tant sur le plan méthodologique qu'au travers de l'application d'une charte de partenariat,

❖ Développer des démarches stratégiques – sans pour autant bien sûr

remettre en cause la finalité et l'éthique des associations.

Nous pouvons, sur ces mêmes principes, engager les entreprises à afficher plus de clarté quant à leurs cibles, leurs critères de choix, les raisons de leurs engagements ou de leurs refus et la durée de collaboration choisie avec les associations.

2. Renforcer la légitimité et l'image des grandes entreprises auprès du corps social et du monde associatif.

Les grandes entreprises ne sont plus vécues aussi positivement qu'à la fin des années 80.

On entend de plus en plus de voix s'élever pour critiquer et dénoncer l'entreprise, l'entreprise qui est source de croissance ou de stagnation de la richesse matérielle, l'entreprise qui joue sur l'inflation, produit du chômage, contribue à l'augmentation des inégalités de revenu, participe à l'explosion des transactions financières et des bulles spéculatives. L'entreprise est accusée de délocaliser, licencier, polluer...

À travers l'entreprise, ces voix grondent contre le tout économique, le règne de la consommation et la dictature des marchés financiers; elles revendiquent que tout n'est pas à vendre.

On relie "l'horreur économique" et "les vertiges de l'emploi" aux décisions des entreprises, on accuse ces dernières d'étendre le culte de la rentabilité et de la performance aux comportements individuels des citoyens.

L'entreprise suscite des rebellions, une partie de l'opinion

publique critique à travers elle l'imperialisme de la pensée économique et la vision d'un homme réduit à l'*Homo Economicus*.

La réussite économique légitimait l'entreprise créatrice de richesses, mais en parallèle le social s'est défilé et aujourd'hui, bien que la France respire la bonne santé économique, elle est handicapée par sa fracture sociale.

Les discours posent toujours la croissance comme finalité sans s'apercevoir et sans comprendre que la richesse a changé de nature. Dans une économie d'abondance mais d'exclusion, la vraie richesse devient moins l'argent que la socialisation. La vraie misère est devenue plus sociale que matérielle⁽¹⁾.

"Chefs d'entreprise, nous vivons une crise de légitimité parce que, installés trop confortablement dans le modèle d'une entreprise gagnant avec la société, nous n'avons pas suffisamment anticipé les mutations qui se profilaient. Et, pris de plein fouet par des contraintes de productivité, de qualité, d'adaptabilité, nous avons été conduits à privilégier l'économique plutôt que le social, le court terme plutôt que le long terme"⁽²⁾...

Les pouvoirs publics, les médias et les citoyens ont longtemps cru que l'entreprise pouvait résoudre la majorité des maux de la société, mais qu'en est-il aujourd'hui?

"Même si l'entreprise n'est pas le bouc émissaire de tous les maux de la société, elle est redevenue largement illégitime parce que l'emploi ne se trouve pas au bout de la compétitivité restaurée⁽³⁾".

L'emploi n'est plus au bout de la richesse et la richesse – en tant que facteur de partage et de progrès social – perd son sens.

Renaud Sainsaulieu⁽⁴⁾ émet l'hypothèse que les figures de l'exclu, comme celles du sans-papier, ni emploi, ni domicile fixe sont en train de remplacer les valeurs fortes du travail qu'ont longtemps symbolisées les figures du compagnon, du militant, du cadre, et, encore toute proche de nous, celle du chef d'entreprise.

L'entreprise serait en train de perdre sa valeur de socialisation par le travail. Les expériences d'appartenance, de réalisation d'une œuvre, de trajectoire et d'opposition ont constitué les voies privilégiées d'une affirmation identitaire par le travail, mais avec la crise actuelle de la société salariale, ces processus de socialisation ont évolué et se trouvent aujourd'hui articulés à d'autres expériences d'activités hors entreprise.

La fracture sociale l'emporte sur la cohésion sociale et on en vient à imaginer la fin du travail et son remplacement par une série d'activités bénévoles et associatives comme future source de l'identité socioprofessionnelle.

1. "Les fondations d'entreprise au carrefour d'une tension complexe entre *Entreprises et Société*", Gersende de Gaudemar, sous la direction de Bernard Eme et Dominique Thierry, IEP Paris, 1999.

2. Didier Livio, président national du CJD "L'entreprise au XXI^e siècle" p. 10. Ed. Flammarion 1996

3. Dominique Thierry, "L'entreprise face à la question de l'emploi" p. 215. Ed. L'Harmattan 1996

4. "L'identité au travail d'hier à aujourd'hui", revue n° 19 *Développements*, publication *Développement & Emploi*.

Tirillées entre les exigences de la finance internationale et les attentes individuelles de pouvoir acquérir quelque part une expérience d'acteur social, les entreprises hésitent sur leurs finalités économiques et sociales.

Nous comprenons ainsi que certaines entreprises soient à la recherche d'une nouvelle légitimité; le partenariat de ces entreprises avec le milieu associatif peut correspondre à une volonté de rétablir une image moins négative, plus ouverte sur l'extérieur et notamment sur les carences sociétales.

3. Accroître la professionnalisation des associations, de leurs salariés et volontaires

La validation des acquis professionnels (VAP)⁽⁶⁾

L'association a pour mission implicite de produire des compétences - sociales et sociétales - que l'entreprise ne produit pas elle-même : "les associations nous ont appris à faire notre

métier, à comprendre l'importance du développement économique local" soulignait par exemple Josseline Bernard, Déléguée au Développement Local de France Télécom.

Les associations sont au cœur de la réalité sociale, "la part qu'elles prennent à l'expression et à la construction de la demande procède d'une production anticipatrice de l'offre⁽⁶⁾".

A travers le travail en association, qu'il soit bénévole ou non, les individus mettent en œuvre des qualités d'organisation, de relations publiques, d'animation et de gestion des ressources humaines, de gestion budgétaire...

Comment reconnaître ces compétences, les mettre en valeur pour éventuellement faciliter un parcours professionnel? Les entreprises sont-elles prêtes à reconnaître les compétences développées par la sphère associative?

Pour cela, il est indispensable que les responsables d'entreprises connaissent davantage de l'intérieur la spécificité, l'identité et le fonctionnement des associations, et apprennent aussi à travailler avec elles, tant

avec les permanents associatifs qu'avec les bénévoles volontaires...

A cet égard, le projet de réforme de la loi sur la Formation Professionnelle et l'élargissement du concept de VAP (voir encadré: *des compétences enfin reconnues*) devrait constituer un levier important pour la prise en compte, par les entreprises, des acquis professionnels issus des activités associatives.

Afin de sensibiliser de manière collective l'ensemble des acteurs de la sphère économique à la thématique de la validation des acquis professionnels (compétences acquises en milieu associatif ou syndical), un certain nombre de mesures concrètes peuvent être envisagées :

- mise en place de diplômes en partenariat avec l'Education Nationale,
- mise en place d'indicateurs en partenariat avec des centres de bilans de compétences et des conseillers en recrutement.

La professionnalisation des associations, de leurs salariés et volontaires

Le secteur sans but lucratif se développe rapidement et se professionnalise, proposant ainsi une alternative à l'action gouvernementale en apportant des moyens complémentaires pour résoudre les problèmes de la société.

Afin de renforcer l'élan de professionnalisation des associations, de

DES COMPÉTENCES ENFIN RECONNUES

Les compétences acquises par le travail associatif devraient être reconnues au même titre que les compétences professionnelles pour obtenir des titres ou des diplômes professionnels ou technologiques. Le projet de loi sur la certification et la validation indique en effet que :

- "les titres ou diplômes professionnels ou technologiques sont accessibles, en totalité ou en partie, par la voie scolaire ou universitaire, par l'apprentissage, par la formation professionnelle continue ou par la validation des acquis.

Les acquis pris en compte comprennent l'ensemble des expériences professionnelles, sociales ou culturelles pouvant être réinvesties dans l'exercice de la profession ou du secteur d'activité visé."

5. Pour en savoir plus sur ce sujet, se reporter à l'ouvrage de J-F Bonami "la Validation des Acquis Professionnels", Editions d'Organisation/ Développement & Emploi (1^{er} semestre 2000).
6. Henri Théry, "Faire société, les associations au cœur du social", p. 44.

leurs salariés et volontaires, des mesures concrètes pourraient être mises en place :

- ❖ Promouvoir le dispositif de "bilan de compétences" sur des motivations et des compétences disponibles pour des projets personnels d'utilité sociale,

- ❖ Offrir une formation sur les réalités des associations aux salariés mis à disposition, ainsi qu'aux préretraités et futurs retraités,

- ❖ Clarifier les règles juridiques de mise à disposition,

- ❖ Utiliser les savoir-faire des entreprises, et favoriser notamment la formation des dirigeants associatifs (dans le cadre de la réforme de la Formation Professionnelle Continue).

Nous sommes bien sûr conscients que nous devons être attentifs à ne pas opposer les démarches de professionnalisation du travail des associations et leurs finalités, leur sens intrinsèque ; nous devons également rester vigilants à ce qu'une démarche de professionnalisme ne porte pas atteinte au concept de citoyenneté.

Le Comité de Pilotage et de Suivi a défini comme l'un de ses axes de travail prioritaires de mieux distinguer le professionnalisme des permanents et celui des bénévoles/volontaires, ainsi que les appuis précis que peuvent apporter des entreprises sur ces champs.

4. Renforcer l'implication des entreprises auprès des associations

Comme indiqué au début de ce document, il convient de distinguer les actions connues de l'entreprise

et des associations à l'intérieur de l'entreprise (par exemple, le développement des services de proximité à l'intention des salariés) et celles externes à l'entreprise (par exemple, l'appui à un CAT, un atelier protégé ou à une structure d'insertion).

Il convient également de distinguer les actions à finalité collective et les actions à finalité individuelle.

Les concepts de "temps d'utilité sociale" et de "travail à temps convenu" au service de l'implication individuelle des salariés

Le concept de "*temps d'utilité sociale*" peut trouver à se développer :

- ❖ par des actions de formation et de sensibilisation, notamment dans le cadre de l'évolution envisagée du Congé Individuel de Formation (il pourrait s'agir par exemple de la connaissance des associations, du montage de projets associatifs...);

- ❖ dans l'utilisation des Comptes Epargne Temps;

- ❖ dans les processus, encore à inventer, de départs en retraite progressifs sur une longue période (concept de transition);

- ❖ dans les processus actuels d'aménagement et de réduction du temps de travail (en co-investissement). L'aménagement et la réduction du temps de travail peuvent en effet favoriser l'implication et l'intervention volontaires tout en s'inscrivant dans une démarche "gagnant - gagnant" :

- l'implication sociale est humainement valorisante pour le salarié,
- c'est un geste sociétal fort de la part des entreprises,
- les associations bénéficient d'un

regard professionnel nouveau et enrichissant.

Jean-Philippe Liard, représentant CFDT auprès de la Fondation Agir Pour l'Emploi, cite ici, à titre d'exemple, l'association CODEV (Coopération pour le Développement) développée chez EDF : il s'agit pour des salariés d'EDF de reconditionner des matériels de transport électrique (obsolètes ou plus agréés Normes Françaises) afin de les installer dans des pays en voie de développement. Les salariés prennent en charge l'installation et le transfert technologique de ces matériels auprès des populations locales. Le temps consacré à ce travail est imputé pour moitié sur le temps personnel, et pour l'autre moitié sur le temps professionnel.

L'entreprise y gagne en cohésion sociale interne, ainsi qu'en relations techniques et commerciales internationales.

C'est là l'enseignement qui peut être tiré d'une étude, réalisée en mai 1999 pour Fleishman Hillard auprès de 4000 personnes en France, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni : neuf Européens sur dix soulignent la nécessité pour les grandes entreprises de consacrer une partie de leurs revenus pour aider à résoudre les problèmes de société.

Cette étude fait apparaître très clairement que les Européens accorderaient plus volontiers leur confiance, leur fidélité et leurs intentions d'achat aux entreprises qui démontrent une conscience sociale. Ainsi, 86 % des consommateurs européens seraient plus disposés à acheter les produits d'une entreprise qui démontre une action citoyenne.

Le concept de “*travail à temps convenu*”⁷ peut-être expérimenté pour les salariés – en cours ou en fin de carrière – qui souhaitent s’impliquer dans des activités d’utilité sociale.

C’est notamment le cas pour les individus en cessation d’activité professionnelle qui ressentent souvent un profond besoin de rester dans une dynamique de reconnaissance sociale; l’implication associative est l’une des réponses envisageables.

En effet, retraités et pré-retraités peuvent, par une implication sociale progressive, gérer de manière moins radicale la rupture à l’appartenance professionnelle, tout en assurant un certain transfert de compétences auprès de populations sans expériences ou sans qualifications.

Le concept de “*travail à temps convenu*” vise à allier, à travers un projet stratégique d’entreprise et de société, l’aménagement du temps de travail et la performance socio-économique.

La loi Aubry sur les “35 heures” l’autorise au travers de son article 15 V :

Les conventions ou les accords collectifs étendus ou les conventions ou accords d’entreprise ou d’établissement relatifs à la réduction du temps de travail peuvent prévoir des stipulations spécifiques applicables aux salariés exerçant des responsabilités à titre bénévole au sein d’une association déclarée en application de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d’association ou inscrite au registre des associations en application de la loi du 19 avril 1908 applicable au contrat d’association dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et

de la Moselle, afin que soient prises en compte les contraintes résultant de l’exercice de leurs fonctions. Ces stipulations spécifiques peuvent porter entre autres sur le délai de prévenance, les actions de formation, la prise des jours de repos.

Par ailleurs, et pour mémoire, il convient de rappeler les difficultés organisationnelles et culturelles pour le développement des démarches de “travail à temps convenu” en France.

L’implication territoriale

Pour Jean-Pierre Worms, sociologue au CNRS et secrétaire général de la FONDA (Association pour la vie associative), le territoire local, tout comme le milieu associatif, fonctionne sur un même réseau d’appartenance, une identité similaire, construite tout à la fois sur une logique de conviction (l’engagement associatif) et sur une logique de responsabilité (les décideurs économiques).

Il est aujourd’hui connu que plus une entreprise se mondialise, plus elle a intérêt à s’ancreur fortement sur son territoire (“think global, act local”); le retour sur investissement de l’implication territoriale est évident pour l’entreprise, notamment en terme de qualifications et de compétences du marché du travail local.

D’autre part, face à la crise de l’État Providence, les différents acteurs d’un même territoire montrent leur détermination à prendre en charge leur propre développement.

Selon Jean-Baptiste de Foucauld, ancien Commissaire au Plan, un territoire est une création permanente, une philosophie (territoire support et territoire de

création collective) qui s’inscrit contre l’approche individualiste et agit comme facteur de lutte contre les exclusions.

Le thème de la solidarité, fréquemment retenu par les entreprises pour leurs actions sur le territoire, est certes un sujet consensuel et fédérateur mais néanmoins exigeant : il implique que les entreprises s’engagent sur une certaine durée et cherchent à établir une relation de confiance avec les structures d’insertion et les associations partenaires.

Privilégier des actions durables permet de fixer des objectifs, de mesurer les résultats et d’allouer des moyens stables dans le temps. Un engagement durable sur les projets soutenus est fondamental si l’entreprise cherche l’implication de son personnel sur les projets qu’elle soutient.

En ce sens, le partenariat souhaitable entre Entreprises et Associations ne peut se concevoir que dans une approche globale. Les relations ponctuelles ou court-termistes ne sauraient être aussi valorisables.

L’implication territoriale doit passer par la mutualisation de moyens publics et privés sur des projets territoriaux; elle nécessite de préciser la place des associations dans ces dispositifs.

L’implication territoriale implique également de développer des expérimentations sur la notion de “bilan territorial”, notamment sur deux champs prioritaires :

7. Sur le concept même de “*temps convenu*”, on pourra se référer à l’ouvrage de D. Thierry et C. Perrien “à la recherche du temps convenu”, Les Editions d’Organisation, Paris, 1998.

- ❖ “l’emploi global” (au sens de *Développement & Emploi*),
- ❖ “le développement durable” (au sens international, c’est-à-dire sur les trois critères de l’économique, de l’écologique et du social).

Les entreprises et les associations appartenant à un même territoire ont un intérêt mutuel à travailler ensemble, à développer une logique “gagnant – gagnant”.

La sensibilisation croissante des entreprises à leur environnement local témoigne d’une inquiétude grandissante face à la dégradation de leur propre environnement social, à la montée de la pauvreté et de la précarité. Les entreprises peuvent difficilement faire l’impasse sur la fracture sociale : si l’environnement social se dégrade, l’exercice de leur métier devient de plus en plus difficile, au-delà même des risques d’explosion ou d’implosion, au moins locaux.

L’entreprise ne se développe pas dans un désert, ni sur un territoire en délitement.

Ainsi en terme d’image et de marchés, l’entreprise a tout à gagner d’un partenariat territorial avec le monde associatif.

Ce partenariat peut ainsi accompagner la construction de “territoire pertinent”.

Le territoire pertinent n’est pas une notion strictement géographique, il dépend de la production de l’activité sociale des personnes. En ce sens, le concept est donc vivant, à géométrie variable.

Cependant, pour les grandes entreprises, ce concept n’est pas encore “naturel” (il le devient lorsque l’entreprise vit sur un territoire en délitement, dégradé, sous-qualifié), alors que pour les associations, ce

concept est co-substantiel. En effet, les associations naissent, s’implantent et travaillent traditionnellement dans des territoires sensibles ou des zones socialement désertées. Elles y développent des activités en fonction des besoins de ces territoires, réintroduisant de fait un lien de proximité, enrichissant l’environnement local et créant des conditions d’accueil qui drainent un nouvel intérêt pour le territoire en question.

Pour les PME/PMI, le concept de territoire pertinent est plus “naturel”, bien qu’implicite. On peut ici parler de l’entretien traditionnel des relations de bon voisinage entre acteurs connus d’un même territoire.

Sur ce registre, les articulations entre les dispositifs de développement économique local, c’est-à-dire les dispositifs de développement d’activités à partir de micro-projets, et les dispositifs d’insertion professionnelle et sociale ne sont pas totalement stabilisés.

Le retournement conjoncturel et les difficultés de recrutement sur les marchés locaux du travail vont constituer des leviers puissants pour améliorer ces articulations.

Comme le soulignait récemment Gilbert Hyvernat, Directeur Général de l’AFPA, le concept même de “parcours individuel d’insertion” reste à construire concrètement, au-delà de la littérature théorique abondante. Si la notion de parcours s’est améliorée au sein d’un dispositif donné, par exemple une opération d’alternance, les articulations entre les dispositifs sont globalement défailtantes. Sur ce registre, l’efficacité de la “chaîne” globale passe par le renforcement des maillons faibles et par une coopération évidente entre les asso-

ciations, les dispositifs publics, les entreprises et les collectivités territoriales.

Une démarche collective et paritaire dans l’entreprise

Un partenariat efficace entre Entreprises et Associations ne peut passer que par une forte sensibilisation des directions générales, des hiérarchies et des instances représentatives des salariés aux intérêts d’une démarche collective, de même que par une sensibilisation des salariés à la conception, la mise en place de projets collectifs dans l’entreprise et le choix des associations partenaires.

Selon l’IMH (Institut du Mécénat Humanitaire), qui a développé une expérience spécifique dans le domaine de la consultation et de l’implication du personnel en France, la consultation et la détermination d’un projet peuvent passer par différentes techniques :

- consultation par sondages, en interne, pour identifier l’engagement des salariés ;
- participation des salariés à la définition du projet de solidarité ;
- Mise en place et animation de groupes de collaborateurs volontaires vers les actions terrain ;
- suivi et pérennisation du projet : création d’outils de communication, organisation d’une structure d’animation, formation de l’animateur interne.

Un sondage réalisé par l’Admical révèle que 16 % des entreprises interrogées consultent leurs salariés sur le choix des projets et 11 % d’entre elles déclarent donner la priorité aux actions de mécénat proposées par le personnel.

Parmi cet échantillonnage, elles sont 41 % à faire appel aux compétences de leurs salariés dans le déroulement des projets soutenus. Le volontariat peut s'insérer dans un projet d'entreprise fédérateur et introduire une motivation supplémentaire pour le salarié ; les actions de solidarité participent en effet à une démarche de cohésion sociale interne (renforcement de l'identité et de la culture d'entreprise, fierté d'appartenance à une entité "civiquement responsable", développement des compétences...) et à l'ouverture des salariés vers les réalités de la société civile.

Une fois le thème retenu, les modes d'intervention du mécénat peuvent prendre plusieurs formes : partage de compétences, tutorat, parrainage, formation, remontée de projets...

Les salariés ont ainsi de plus en plus leur rôle à jouer dans la définition, la mise en place et le fonctionnement des relations avec les associations.

Il s'agit à présent de définir le niveau d'implication qui leur est demandé (compétences professionnelles et extra-professionnelles?) et d'assurer la pérennité des projets par la mise en place d'une structure d'animation des salariés volontaires.

Une entreprise ne se réduit pas à sa ligne managériale, elle concerne l'ensemble du corps social, y compris les salariés et leurs représentants.

Ainsi, une démarche collective et paritaire implique logiquement d'associer les organisations syndicales et les comités d'entreprise aux programmes de l'entreprise visant l'insertion professionnelle, le développement économique local et les services aux salariés.

Nous pouvons citer à ce sujet cinq "précautions" définies par un porte-parole de la CFDT⁽⁸⁾ au sujet de l'entreprise prête à s'engager dans un partenariat avec des associations :

- ❖ ne pas chercher avant tout à doré l'image de l'entreprise ;
- ❖ ne pas se donner bonne conscience pour expier des choix économiques destructeurs d'emplois ;
- ❖ agir en complémentarité avec les pratiques sociales internes ;
- ❖ impliquer concrètement les salariés et leurs représentants ;
- ❖ lancer des initiatives sincèrement désintéressées, qui ne soient pas la recherche immédiate d'un avantage commercial, financier ou fiscal.

Vouloir développer et valoriser les accords collectifs en matière d'implication externe des salariés et favoriser l'implication des organisations syndicales et des comités d'entreprise nécessite de définir une synergie entre les actions de solidarité effectuées en dehors de l'entreprise et les œuvres sociales organisées pour les membres de l'entreprise.

DES CONCLUSIONS À DÉBATTRE

Les critères de réussite du partenariat

Entreprises/Associations :

De manière générale, nous pourrions dire que les critères de réussite du partenariat Associations – Entreprises sont à présent assez bien identifiés :

- la hiérarchie et la direction générale doivent être engagées dans la décision, la mise en place et le suivi du partenariat,

- il doit y avoir cohérence entre le "social interne" et le "sociétal externe", ceci afin d'éviter les décalages d'image et d'identité, qui engendrent schizophrénie pour le corps social de l'entreprise et accusations d'hypocrisie de la part du public,

- il est fondamental pour l'entreprise de sortir de la dualisation de la question sociale (au sens où s'intéresser à l'externe serait abandonner l'interne). Ainsi l'entreprise cherchera les modes de régulation socio-économique qui prennent en compte à la fois l'interne et l'externe,

- le partenariat gagne à se construire sur une logique de proximité, ceci afin de favoriser la mobilisation des salariés (et le management de proximité),

- le partenariat gagne également à se construire sur une approche territoriale et décentralisée,

- il est nécessaire de sortir du seul mécénat financier, par une implication directe des salariés dans les projets (choix initial concernant les associations, apport de compétences par parrainage, conseils, suivi opérationnel),

- une attitude professionnelle, tant de la part des entreprises, dans leurs interventions, que de la part des associations dans la qualité des contacts et des projets présentés, favorise la relation partenariale,

- l'ensemble du corps social de l'entreprise doit être mobilisé : direction générale, management, salariés et représentants du personnel. Pour ces derniers, différentes

8. *Les Echos*, mercredi 5 mai 1999.

déclinaisons peuvent être envisagées : accords collectifs, partenariats locaux avec les comités d'entreprise, co-gestion des dispositifs...

Dans son implication partenariale avec les associations, l'entreprise se doit de clarifier les raisons de son implication.

Les raisons de l'implication des entreprises :

Les arguments quant à son engagement sont bien évidemment différents et revêtent des aspects multiples en fonction de la taille de l'entreprise (grande entreprise ou PME/PMI). Citons, de façon non exhaustive :

- la recherche d'un impact d'image (responsabilité civique et sociale),
- la recherche d'un impact commercial,
- la recherche d'un impact stratégique (les avantages compétitifs de l'éthique marchande et/ou de l'éthique financière),
- la recherche d'un impact de cohésion sociale interne (en terme de motivation des salariés - renforcer les sentiments d'identité, de fierté et d'appartenance des salariés pour leur entreprise - comme en terme de relations sociales),
- la recherche d'un impact de qualification interne (développement de nouvelles compétences des salariés et renforcement de leur employabilité),
- la recherche d'un impact de qualification des marchés locaux du travail.

Les raisons d'une implication à l'égard des associations, pour une

entreprise, ne sont pas fondamentalement différentes des raisons de l'implication sur le champ du développement local en général. Nous pouvons à cet égard rappeler une synthèse issue des travaux de *Développement & Emploi* : voir schéma *l'implication des entreprises dans le développement économique, page suivante*.

Il existe cependant quelques différences en ce qui concerne spécifiquement les relations entreprises/associations :

- les associations sont perçues par les entreprises comme un support de médiation, ou d'intermédiaire, sur des champs dont elles ne veulent pas ou ne peuvent pas assurer une maîtrise d'œuvre directe ;
- sur le champ spécifique de l'insertion ou de la prévention de l'exclusion, il est clair que l'accompagnement individuel sur des parcours de plus en plus personnalisés ne sont pas à la mesure des moyens financiers et humains que les entreprises, ou même les pouvoirs publics, peuvent dégager ; d'où la nécessité d'une articulation et d'une coopération avec le monde du bénévolat.

Au sein des entreprises, le partenariat choisi doit trouver le bon équilibre entre les domaines d'activité stratégique (au sens des concepts de l'analyse stratégique) et les champs d'intervention externe. Si ces domaines se recoupent trop, il peut y avoir accusation de récupération, de concurrence déloyale. Si ces domaines ne se recoupent pas, l'entreprise peut en pâtir (l'action est-elle motivée par la seule volonté de mécénat du dirigeant?), le corps social n'est pas impliqué, il

peut y avoir des problèmes d'identité collective.

À cet égard, comme le souligne Patrick Boulte, représentant de Solidarités Nouvelles Face au Chômage, il convient de distinguer et de clarifier :

1. LES INTERACTIONS ENTREPRISES – ASSOCIATIONS DE NATURE STRICTEMENT COMMERCIALES quand une entreprise, qui a pour clients des associations, ou, plus généralement, des organisations non-marchandes, est conduite à intégrer des prestations tenant compte des objectifs non-marchands d'organisations clientes.

On se trouve ici dans des cas de complexification organisationnelle pour l'entreprise prestataire.

2. LES INTERACTIONS ENTREPRISES – ASSOCIATIONS RENDUES NÉCESSAIRES :
- soit par les caractéristiques du territoire,
- soit par les caractéristiques du marché du travail (couplages BTP et Entreprises d'Insertion par exemple),
- soit par les caractéristiques de la clientèle visée, qui demandent que soit remplie par une association une fonction d'intermédiation (accès au crédit des personnes démunies par exemple).

On se trouve ici dans des cas de constitution de savoir-faire.

3. LES INTERACTIONS ENTREPRISES – ASSOCIATIONS DE NATURE CONCURRENTIELLE.

4. LES INTERACTIONS ENTREPRISES – ASSOCIATIONS PAR LE TRUCHEMENT DU PERSONNEL (DÉVELOPPEMENT DU BÉNÉVOLAT DES SALARIÉS), OÙ S'OPÈRENT :
- une transformation de la perception de l'entreprise par son environnement (cas des entreprises de services collectifs),

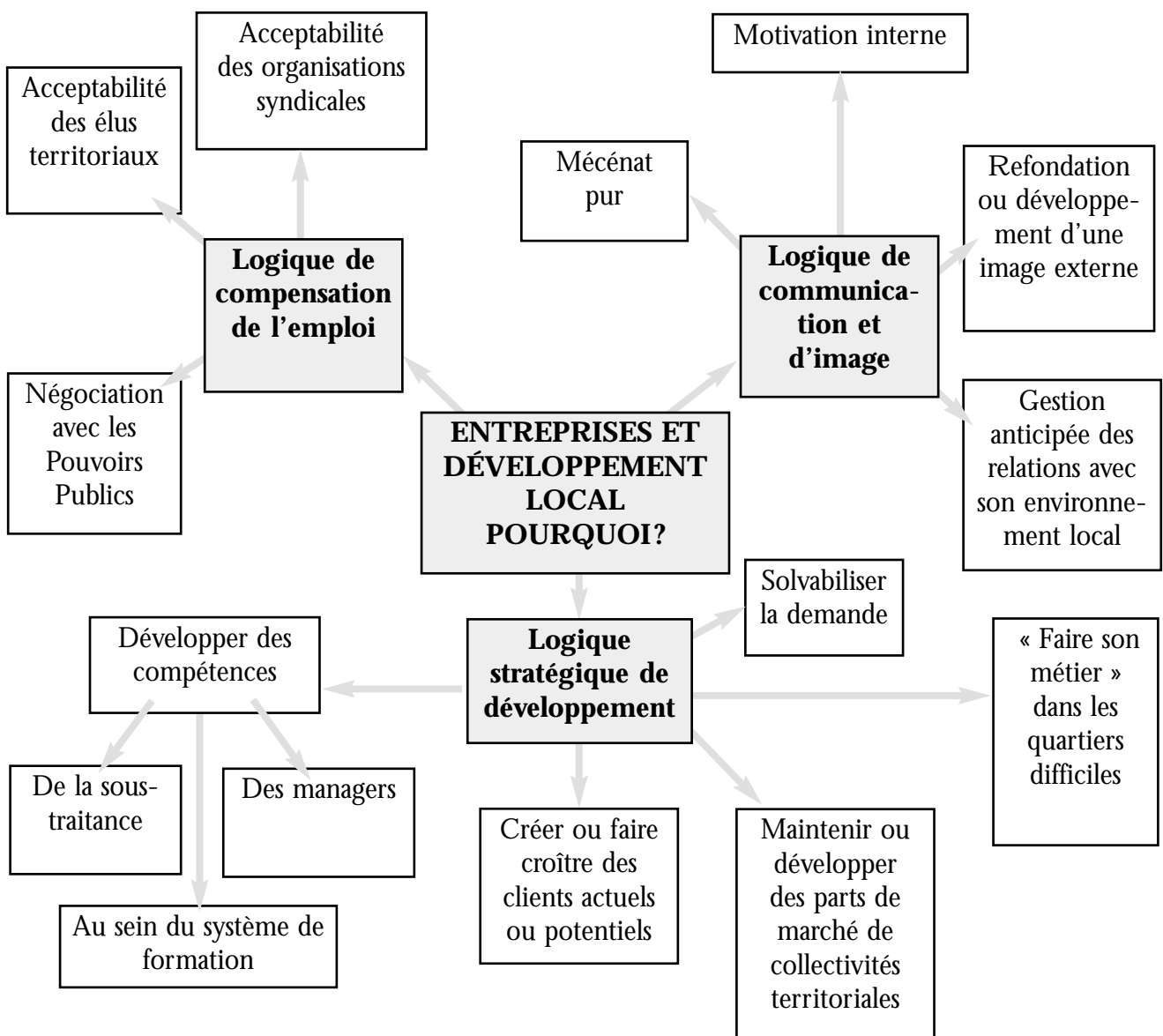
- une transformation culturelle voulue ou non voulue des acteurs qui s'impliquent dans de telles actions.

Les choix pour le futur

Ainsi, comme nous avons pu le constater, le partenariat et la com-

plémentarité entre Entreprises et Associations ne vont pas de soi, ne se décrètent pas et ne se construiront pas naturellement au nom de

L'implication des entreprises dans le développement économique local



principes, si vertueux soient-ils. Sur le fond et en forçant un peu le trait, on pourrait considérer que l'on se trouve face à trois scénarios possibles :

1. Le scénario de l'ignorance réciproque :

L'Entreprise produit de la "valeur patrimoniale" (poids déterminant des actionnaires).

Le Monde Associatif gère les conséquences des dysfonctionnements du Monde Economique, plus ou moins dans une problématique de délégation de Service Public.

2. Le scénario de l'instrumentalisation réciproque :

Le Monde Associatif a besoin des entreprises pour fonctionner (apports de finances, de matériels ou de compétences).

Quand une activité d'utilité sociale, initiée par le Monde Associatif, se révèle solvable, elle est récupérée par le secteur marchand.

L'Entreprise, redevenue moins légitime depuis les années 90, tant à l'égard de ses salariés que des citoyens, a besoin du Monde Associatif pour des raisons d'image externe ou des raisons d'identité collective interne. Chacun est lucide et fonctionne sur le registre de l'intérêt réciproque bien compris.

3. Le scénario de la complémentarité et du continuum :

Le débat sur les rôles respectifs de l'Entreprise et du Monde Associatif est en partie un faux débat, ou du moins un débat un peu spéculatif. Au-delà des fonctions économiques, il existe des fonctions sociétales à assumer ensemble. Le "curseur" peut varier dans l'es-

**COMITÉ DE PILOTAGE ET DE SUIVI
"LIENS ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS,
LES CONDITIONS D'UN PARTENARIAT EFFICACE"**

- ❖ Michel ALARY, *Responsable de la Fondation du Crédit Mutuel de Loire Atlantique*
- ❖ Edith ARNOULT-BRILL, *Secrétaire Générale de la Fédération des Auberges de Jeunesse et Présidente du Conseil National de la Vie Associative*
- ❖ Eric BARON, *Avocat à la Cour, spécialiste des organismes sans but lucratif*
- ❖ Jean BASTIDE, *Délégué Général de la Fédération Nationale des Centre Sociaux*
- ❖ Jean BEAUJOUAN, *Sous-Directeur à la Fédération Nationale du Crédit Agricole*
- ❖ Françoise BENCZKOWSKI, *Délégation Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle*
- ❖ Josseline BERNARD, *Députée au Développement Local de France Télécom*
- ❖ Claude BOUJU, *Président de l'Association "Point Tiers"*
- ❖ Patrick BOULTE, *représentant de Solidarités Nouvelles Face au Chômage/EBSNC*
- ❖ Francis CHARHON, *Directeur Général de la Fondation de France*
- ❖ Vincent DELPEY, *Sous-Directeur, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle*
- ❖ Jacques DUGHERA, *Secrétaire Général du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique*
- ❖ Jean-Baptiste de FOUCAULD, *Inspecteur des Finances, ancien Commissaire au Plan*
- ❖ Marc GAGNAIRE, *Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale*
- ❖ Gersende de GAUDEMAR, *Chargée de mission à Développement & Emploi*
- ❖ Maryse HUET, *Chargée de mission UCC-CFDT*
- ❖ Jean-Philippe LIARD, *FCE CFDT, FAPE (Fondation Agir pour l'Emploi, EDF-GDF)*
- ❖ Jacqueline LORTHIOIS, *Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale et à l'Innovation Sociale*
- ❖ Jacqueline MENGIN, *Présidente de la FONDA*
- ❖ Didier PONSOT, *Secrétaire Général de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne et de Prévoyance, et Secrétaire Général de la Fondation Caisse d'Epargne*
- ❖ Patrice RAMES, *Directeur de l'IMH (Institut du Mécénat Humanitaire)*
- ❖ Lisbeth SHEPHERD, *co-fondatrice et responsable d'UNIS CITE*
- ❖ Hugues SIBILLE, *Délégué Interministériel à l'Economie Sociale et à l'Innovation Sociale*
- ❖ Dominique THIERRY, *Délégué Général de Développement & Emploi*
- ❖ Gilles VERMOT DESROCHES, *Délégué Général de la Fondation Schneider Electric pour l'Insertion des Jeunes*

pace et dans le temps et selon les publics, mais l'essentiel est que toutes les fonctions soient assurées.

Ainsi, en partant des réalités, nous pouvons constater :

- que, bien sûr, l'Entreprise et le Monde Associatif ont en tant que tels leurs finalités propres que personne ne cherche à nier ;

- que, de fait, chacun empiète un peu sur le territoire de l'autre : le Monde Associatif joue de fait un rôle économique important et l'Entreprise joue un rôle social et

sociétal à prendre en compte ;

- qu'il existe des expériences où le partenariat se développe, que ce partenariat se situe sur une logique d'intérêts réciproques ou sur une logique d'objectifs partagés ;

- qu'au total, même quand il y a complémentarité, il existe des manques dans le "continuum" des fonctions qu'il faudrait idéalement assurer, ainsi que des dysfonctionnements dus fréquemment à l'insuffisance de connaissance et de reconnaissance réciproques.

Par ailleurs, outre ses fonctions propres (régaliennes ou de Service Public), l'État et les Collectivités Territoriales incitent de plus en plus les deux partenaires à se rapprocher et prend les moyens pour que les "chaînon manquants" soient mis en place (principe de subsidiarité).

La réflexion déjà engagée et les propositions décrites ci-dessus relèvent bien-sûr de ce troisième scénario.

Aux deux acteurs principaux d'en débattre à présent...!

Unis-Cité/Timberland

Un partenariat exemplaire

La coopération entre l'association Unis-Cité et l'entreprise Timberland mérite essaimage.

L'association Unis-Cité, créée en 1994, repose sur un concept innovant : proposer à des jeunes, via un service volontaire, une expérience de la citoyenneté active.

Le volontariat est ouvert à des jeunes de 17 à 25 ans, de toutes cultures, milieux sociaux, niveaux d'études et croyances ; il s'effectue sur une durée moyenne de neuf mois, à temps plein.

Durant cette période d'engagement solidaire, les jeunes volontaires du réseau Unis-Cité consacrent quatre cinquièmes de leur temps à des actions de terrain, par un renfort actif à des structures de solidarité existantes : distribution de repas,

renovation de locaux associatifs, expérimentation de bibliothèques de rue... en réponse à des besoins urgents ou en lançant de nouvelles dynamiques, parfois génératrices d'emplois nouveaux.

Un cinquième du temps de ce service volontaire est réservé à un programme éducatif formalisé, permettant une ouverture sur la société, une réflexion sur les actions menées et une préparation à l'insertion professionnelle. Ainsi des ateliers CV ou informatique, un stage d'un mois pré-professionnel viennent par exemple clôturer cette année au service des autres, en préparant l'avenir. L'ambition d'Unis-Cité est de rendre naturel et nécessaire aux

yeux de tous que les jeunes, quelles que soient leurs origines, consacrent un temps à agir pour améliorer la vie dans la Cité. La démarche vise ainsi à faire évoluer les mentalités, à relancer la cohésion et le sens de la solidarité en France. Le développement du service volontaire des jeunes peut être considéré comme un nouveau moyen d'agir contre l'exclusion et de recréer du lien social, ainsi que comme une expérience citoyenne et formatrice pour les jeunes.

Unis-Cité a choisi de fédérer, autour de ce nouveau service volontaire des jeunes, tant des entreprises et particuliers que des associations, des administrations de

l'État et des collectivités territoriales.

Les indemnités des jeunes, leur formation, leur encadrement et les frais d'organisation générale d'Unis-Cité sont pris en charge à 50 % par des entreprises et fondations d'entreprise. Le reste du financement provient de l'État et des collectivités territoriales.

Mais Unis-Cité attend beaucoup plus de la part des entreprises qu'un simple chèque : le réseau associatif tente de sensibiliser et d'impliquer les collaborateurs en proposant une implication concrète sur le terrain, et à travers elle, une ouverture sur des perspectives différentes de développement personnel.

Dans ce cadre, un partenariat particulièrement constructif s'est établi depuis 1995 avec l'entreprise Timberland : en plus d'un soutien financier non négligeable pour les locaux d'Unis-Cité et l'aide à l'équipe de volontaires, Timberland France offre la possibilité à tous ses salariés de passer jusqu'à cinq jours par an sur des actions de bénévolat avec Unis-Cité.

Concrètement, les salariés peuvent participer :

- aux actions menées par les volontaires, en se mêlant aux équipes des jeunes sur le terrain auprès d'enfants, de personnes sans abri, de personnes âgées...

- à des actions exceptionnelles (le 24 février 2000 par exemple, dix salariés – dont le directeur général – ont passé une journée à remettre en état le nouveau local d'Unis-Cité),

- au programme citoyen et professionnel mis en place par Unis-Cité pour ses jeunes volontaires (par exemple : une animation des at-

liers d'informatique) pour une aide à l'insertion,

- au soutien de l'équipe organisatrice d'Unis-Cité (par exemple : la Directrice Financière de Timberland a passé une demi-journée avec les directrices d'Unis-Cités afin d'échanger sur la recherche de fonds et le reporting).

Une source de cohésion

Parmi les autres formes de soutien, notons que Timberland essaie également de sensibiliser et de motiver ses partenaires. Ainsi :

- MTC, leur agence de communication, a réalisé le premier logo et les plaquettes de l'association,
- leur agence immobilière a trouvé des locaux pour Unis-Cité.

Par ailleurs, le président de Timberland est au conseil d'administration d'Unis-Cité depuis 1998 et président de l'association depuis 1999.

Selon Patrick Baboin, Directeur Général de Timberland France, près de la moitié des 35 salariés du siège utilisent leur crédit d'heures pour participer à la préparation de soupes populaires, à l'animation de maisons de retraite, à des collectes et à des travaux de rénovation. "Nous n'avons pas l'espoir de sauver le monde, juste la volonté de ne pas rester spectateurs face à ses misères. Nous n'essayons pas de faire du prosélytisme. Les employés sont totalement libres de leur engagement. Mais force est de constater que, lorsque l'entreprise leur offre un cadre pour intervenir, les bonnes volontés se déclarent" témoigne-t-il⁽¹⁾.

Comme nous pouvons le constater, l'esprit et la démarche d'Unis-Cité

sont empreints de la volonté de mettre en place de réels partenariats avec les entreprises, sur la durée, qui vont au-delà du simple sponsoring, notamment en mobilisant des salariés autour des actions du réseau associatif.

Unis-Cité tente, avec chaque partenaire, de trouver les moyens de mettre en œuvre ce principe en tenant compte des spécificités, motivations et contraintes de chacun.

A travers ces différentes formes d'implication, Unis-Cité tente d'effacer les barrières entre le monde de l'entreprise et d'une part les jeunes, d'autre part le milieu associatif.

Pour l'entreprise, les valeurs de citoyenneté, de solidarité et d'engagement sont sources de fortes cohésion et motivation en interne; elles véhiculent de plus de nouvelles compétences parmi les salariés.

Un partenariat tel celui proposé par Unis-Cité permet également d'intégrer l'entreprise dans son environnement social local.

Nous voyons par cet exemple que le concept de "temps d'utilité sociale" au sein d'une réflexion sur l'aménagement et la réduction de la durée du travail peut emprunter dans une entreprise des voies bien concrètes.

GERSENDE DE GAUDEMAR

1. "L'entreprise dans la Cité : Timberland incite ses salariés à participer à des tâches d'utilité publique", Les Enjeux, décembre 1998

Schneider Electric/ARCA 38 pour l'insertion des handicapés

En Isère, une démarche locale innovante en matière d'emploi et d'insertion des personnes handicapées.

Schneider Electric mène depuis de longues années des actions en faveur de l'insertion des personnes handicapées. Sur ce thème, un accord d'entreprise a été signé, dont l'objectif principal concerne les modalités d'emploi direct et d'insertion. A travers cet accord, il s'agit de penser plus spontanément aux compétences des personnes handicapées, par exemple pour des missions de travail temporaire (l'entreprise a signé une charte avec certaines agences d'intérim), ou de sous-traitance (via des CAT⁽¹⁾ et Ateliers Protégés).

“Bien que l'un des objectifs de Schneider Electric soit, comme pour toute grande entreprise, de réduire le nombre de fournisseurs, nous avons cependant la volonté de développer les achats de l'entreprise auprès des CAT et Ateliers Protégés.

Nous avons donc tendance à confier à chaque fournisseur des charges plus importantes, tout en restant très vigilants à ne pas dépasser une certaine limite du chiffre d'affaires de chaque sous-traitant – ce qui est d'autant plus important pour les petites structures – ceci afin de ne pas les placer en situation de dépendance” déclare Claude Chatel, responsable achats auprès de la DRH pour Schneider Electric à Grenoble.

Schneider Electric a d'autre part ouvert un certain nombre de formations internes (bureautique, qualité, gestion industrielle...) auprès du personnel encadrant et des personnes handicapées de CAT et Ateliers Protégés : la démarche participe à la création de valeur, elle permet

d'élever le niveau de compétences dans ces structures. *“Nous pouvons ainsi leur confier du travail plus qualifié et renforcer l'insertion des personnes handicapées”* ajoute-t-il.

Par ailleurs, Claude Chatel est l'interface de Schneider Electric auprès d'ARCA 38 (Association Réseaux Compétences Adaptées), une structure créée début 2000, regroupant neuf associations représentant elles-mêmes douze CAT et quatre Ateliers Protégés du département de l'Isère. L'objectif premier d'ARCA 38 est de proposer un chef de projet interlocuteur unique et d'apporter une réponse professionnelle aux différents clients donneurs d'ordre (existant : Schneider Electric, ou potentiels : Thomson et Hewlett Packard par exemple).

La structure mutualise les spécificités propres à chaque instance locale dans une démarche projet.

Ainsi, les compétences particulières des directeurs de CAT et Ateliers Protégés sont mises à contribution au bénéfice de l'association : par exemple pour la logistique, les achats, la production, les méthodes, le passage en réseau des systèmes d'information, ou encore pour la mise en place d'un système qualité pour les différents centres de l'Isère.

“ARCA 38 regroupe le meilleur de chaque structure, produisant ainsi une véritable création de valeur! Via ARCA 38, nous avons une réponse globale et professionnelle, inspirée de la démarche projet” témoigne Claude Chatel.

Il constate par ailleurs qu'on parle facilement d'insertion, et notamment d'insertion de personnes handicapées, dans les différentes unités de Schneider Electric.

Pour Marcel Torrents, Directeur Général de Schneider Electric en France, *“l'insertion des personnes handicapées chez Schneider Electric fait partie d'une culture d'entreprise, déjà fortement présente chez Télémécanique et Merlin Gerin auparavant. Nous avons une conviction forte que l'entreprise a la capacité de viser tout à la fois performance et démarche sociale. Notre entreprise a une responsabilité collective. Par ailleurs, au delà des a priori, nous constatons que l'adaptation aux postes de travail n'est pas une réelle difficulté. Si l'adaptation homme/poste est concrète, il n'y a pas de handicap...”*

Pour mémoire, nous rappelons que la loi encourage les entreprises à embaucher 6 % de personnes handicapées. Lorsqu'elles ne respectent pas ce quota, elles sont tenues de verser une contribution à l'AGEFIPH, ou alors de signer un accord avec la direction du travail stipulant les moyens mis en place afin d'atteindre cet objectif des 6 %.

Pour Jean-Pierre Calendri, le responsable de l'emploi à la DRH, porteur de l'accord “insertion handicapés”, *“il n'existe pas chez Schneider Electric de poste réservé à l'insertion des personnes handicapées. C'est tout d'abord la recherche des compétences qu'ont ces personnes qui est visée. Par la suite, les postes sont adaptés suivant le handicap de chacun.”*

Schneider Electric a choisi la voie de l'accord et a donc mis sur pied des

plans d'actions en interne, "c'est certainement plus contraignant que de faire un chèque en fin d'année, mais beaucoup plus constructif pour l'entreprise" constate Claude Chatel.

Claude Chatel étant l'interlocuteur de M. Calendri pour la partie achats de la DRH, il s'est ainsi retrouvé impliqué dans l'interface avec les CAT et les Ateliers Protégés. "A l'origine, je n'avais pas de raison particulière de m'occuper de la question, mais je dois dire que je trouve le travail très enrichissant".

Il existe par ailleurs une structure médico-sociale, qui suit globalement l'accord d'entreprise.

"Et puis il y a bien sûr, comme dans la société civile, quelques salariés qui militent

bénévolement, chacun à sa façon, avec ses compétences" ajoute M. Chatel.

La Fondation Schneider Electric prend alors le relais pour les soutenir dans cet engagement bénévole.

Cette démarche particulièrement innovante de coopération entreprise - association ne fait pas l'objet d'une communication externe spécifique.

"Elle s'insère assez naturellement dans une volonté de partenariat entre Schneider Electric et son environnement local. Schneider Electric considère qu'une entreprise est un lieu de création de valeur pour ses actionnaires, ses clients, ses collaborateurs et son environnement." conclut Marcel Torrens.

Un Groupe comme Schneider Electric peut d'ailleurs difficilement se

désintéresser de son environnement lorsqu'il fournit une des principales sources de professionnalisation d'un bassin d'emploi (plusieurs milliers de salariés à Grenoble, Angoulême ou en Normandie par exemple). Son rôle dans le soutien d'initiatives locales visant à améliorer la cohésion sociale est bien sûr essentiel... la démarche n'est pas non plus dénuée de sens afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des salariés pour leur entreprise.

GERSENDE DE GAUDEMAR

1. Centres d'Aide par le Travail

L'avis de salariés

L'IMH (Institut du Mécénat Humanitaire) a pris l'initiative, en mars 1996, de lancer une enquête de grande envergure sur le thème "l'entreprise et la solidarité".

Ce sondage a été réalisé par la SOFRES auprès d'un échantillon de 964 salariés d'entreprises de 200 salariés ou plus, représentatif de cette population.

Au postulat suivant "des entreprises apportent leur soutien à des associations de solidarité, c'est bien qu'elles le fassent, ça fait partie de leurs responsabilités à l'égard de la société",

87 % des salariés se sont déclarés plutôt d'accord, contre 13 % plutôt pas d'accord.

Ils sont 84 % à trouver souhaitable que leur entreprise soutienne des associations de solidarité (contre 15 % ne le souhaitant pas), et 71 % à trouver favorable que leur entreprise

associe ses employés au soutien qu'elle apporte ou pourrait apporter à des associations de solidarité (contre 27 % ne le souhaitant pas).

Les salariés modulent cependant ce propos selon l'état de santé de leur entreprise :

A la question "quand une société a des problèmes financiers, êtes-vous favorable ou pas à ce qu'elle soutienne des actions de solidarité?", ils ne sont plus alors que 33 % favorables à cette implication contre 67 % pas favorables.

53 % des salariés ignorent pourtant

si leur entreprise soutient des associations, ou des causes d'intérêt général, en leur apportant de l'argent, des compétences ou des moyens (37 % savent qu'elle le fait, 10 % savent qu'elle ne le fait pas).

Les principaux domaines d'action de solidarité pour lesquels les salariés souhaiteraient que leur entreprise se mobilise sont (par ordre décroissant) :

- l'insertion professionnelle des personnes en difficulté,
- l'insertion sociale des personnes démunies,
- l'enfance en difficulté,
- les handicapés,
- le domaine de la santé,
- l'aide aux personnes âgées,
- l'aide au tiers monde.

Globalement, les salariés préfèrent

que les domaines des actions de solidarité n'aient pas de lien avec l'activité de l'entreprise (56 % sont contre et 41 % pour).

En ce qui concerne les formes d'action de solidarité des salariés ("*sous quelle forme seriez-vous prêt à agir avec d'autres salariés dans le cadre de votre entreprise dans des actions de solidarité ?*"), 20 % seraient prêts à donner de l'argent et 57 % du temps (régulièrement ou de temps en temps), contre 68 % qui ne souhaitent pas donner de l'argent et 41 % du temps (occasionnellement ou jamais).

Les types d'action de solidarité que les salariés seraient prêts à mener avec d'autres salariés dans le cadre de leur entreprise sont (par ordre décroissant) :

- apporter ses compétences professionnelles sur un projet,
- agir en contact direct avec les personnes en difficulté,
- participer à la réflexion sur un projet,
- participer à la gestion d'une association,
- agir au sein de l'entreprise en étant tuteur.

Pour agir de la sorte, les types d'aide que les salariés souhaiteraient recevoir de leur entreprise sont (par ordre décroissant) :

- des aménagements d'horaires pour les salariés volontaires,
 - des dons ou prêts matériels,
 - des dons ou prêts financiers,
 - des prêts de locaux,
 - des réunions d'aide et d'échange sur les projets pour les salariés volontaires.
- Les salariés souhaiteraient être impliqués dans une démarche de solidarité :
- en réalisant conjointement un projet avec leur entreprise (56 %),

- en répondant à des suggestions de leur entreprise (26 %),

- en suggérant des projets à leur entreprise pour décision de sa part (15 %).

Il est intéressant de noter cependant que, lorsque leur entreprise soutient des associations de solidarité, 69 % des salariés n'y participent pas (contre 31 % qui y participent).

Et à titre individuel, seuls 24 % sont déjà engagés dans des actions de solidarité (contre 75 % qui ne le sont pas).

Les salariés pensent que des actions collectives peuvent :

- valoriser de l'image de l'entreprise à l'extérieur (62 %),
- donner une dimension plus humaine au travail (55 %),
- rapprocher des salariés entre eux (53 %),
- contribuer à un épanouissement personnel des salariés (37 %),
- être un moyen pour l'entreprise de se donner bonne conscience à peu de frais (19 %),
- créer de tensions entre les salariés (7 %).

LA STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

SEXE :

Hommes :	72 %
Femmes :	28 %

AGE :

Moins de 25 ans :	2 %
<i>(effectif trop faible, résultats non significatifs)</i>	
25-34 ans :	31 %
35-44 ans :	36 %
45-54 ans :	26 %
55 ans et plus :	5 %

CLASSE

SOCIO-PROFESSIONNELLE :

Cadre supérieur :	17 %
Profession intermédiaire :	30 %
Employé :	26 %
Ouvrier :	27 %

CATEGORIE

D'AGGLOMERATION :

Rural :	19 %
2 000 à 20 000 habitants :	18 %
20 000 à 100 000 habitants :	13 %
Plus de 100 000 habitants :	29 %
Agglomération parisienne :	21 %

REGION DE RESIDENCE :

Nord :	7 %
Est :	11 %
Bassin parisien :	19 %
Ouest :	12 %
Sud-Ouest :	8 %
Sud-Est :	14 %
Méditerranée :	6 %
Région parisienne :	23 %

NOMBRE DE SALARIES DE L'ENTREPRISE :

200 à 499 salariés :	18 %
500 à 5 000 salariés :	35 %
Plus de 5 000 salariés :	47 %

ENGAGEMENT :

Engagé à titre individuel :	24 %
Pas engagé à titre individuel :	75 %
Non réponses :	1 %



Questionnaire à retourner à *Développement & Emploi*
10, rue St Nicolas – 75 012 Paris
(à adresser à *Gersende de Gaudemar*)

Structure :

.....
.....

Nom :

.....
.....

Coordonnées :

.....
.....
.....

1. À partir du document de synthèse de *Développement & Emploi*, nous souhaitons organiser une réflexion, des échanges sur (décrire en quelques lignes) :

.....
.....
.....
.....

Nous allons affiner cette réflexion et nous en transmettrons les conclusions essentielles à *Développement & Emploi* environ vers :

.....
.....
.....
.....



2. Nous souhaiterions entrer en contact direct avec *Développement & Emploi* ou avec un membre du Comité de Pilotage et de Suivi pour :

.....
.....
.....
.....
.....

3. Dès à présent, nous souhaitons souligner les points suivants :
(qu'il s'agisse d'un thème développé dans le document de synthèse, d'une critique ou d'une insuffisance constatée)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Dès à présent, nous apportons et transmettons les contributions complémentaires suivantes :
(exemple : une charte de partenariat exemplaire, un document de réflexion spécifique, une expérience particulièrement innovante...)

.....
.....
.....
.....
.....

Développements est édité par l'Association Développement & Emploi.
10, rue Saint Nicolas 75012 Paris. Téléphone 01 43 46 28 28 Fax 01 43 46 28 20
Email : d_e@club-internet.fr
Directeur de la publication : Dominique Thierry
Rédactrice en chef : Sylvie Karsenty
Réalisation : ELSE. Impression : Imprimerie Mouquet, Le Bourget
Abonnements : 4 numéros par an : 1 500 francs

