



HAL
open science

Les programmes de bénévolat d'entreprise : dans quelle mesure permettent-ils l'engagement des collaborateurs ?

Julie Bovet

► To cite this version:

Julie Bovet. Les programmes de bénévolat d'entreprise : dans quelle mesure permettent-ils l'engagement des collaborateurs?. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02859971

HAL Id: dumas-02859971

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02859971>

Submitted on 8 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Les programmes de bénévolat d'entreprise Dans quelle mesure permettent-ils l'engagement des collaborateurs ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : BOVET Julie

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 20/09/2019

Mention du mémoire : Bien

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier Anne-Claude Hinault pour sa disponibilité, son suivi et pour ses conseils de lecture qui ont contribué à alimenter ma réflexion, ainsi que Véronique Olivier pour ses conseils avisés et sa réactivité.

J'adresse également mes sincères remerciements à toute l'équipe pédagogique du CELSA, pour son accompagnement et la qualité des cours dispensés, ainsi qu'aux collaborateurs de Brown-Forman France, qui ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Enfin, je souhaite remercier ma famille, qui m'a soutenue dans mon choix de reprise d'études.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : LES EFFETS IMPLICITES ET EXPLICITES DE VALORISATION, D'IMPLICATION ET DE FIDELISATION QUE CHERCHE A PRODUIRE LE BENEVOLAT D'ENTREPRISE.....	11
1.LES OBJECTIFS IMPLICITES.....	11
1.1 - Des raisons implicites du bénévolat d'entreprise, liées à l'histoire et à la culture.....	11
1.2 - Des objectifs implicites, liés à la position et aux jeux d'acteurs des filiales.....	18
2. LES OBJECTIFS EXPLICITES DES PROGRAMMES DE BENEVOLAT	23
2.1 - De nombreux objectifs au niveau des ressources humaines	23
2.2 - Des objectifs plus larges recherchés, de l'engagement des collaborateurs à la marque employeur	29
2.3 - Des objectifs liés à l'innovation, stratégiques pour l'entreprise.....	34
CONCLUSION PARTIE 1.....	37
PARTIE 2 : L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS : UN SYSTEME COMPLEXE, FRUIT DE FACTEURS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS.....	40
2 - LE BENEVOLAT DONNE DES EFFETS D'INTERESSEMENT ET D'ENGAGEMENT	41
2.1 - les quatre ressorts de l'engagement	41
2.2 - L'entreprise, un lieu social où les différents profils doivent cohabiter ensemble	46
CONCLUSION PARTIE 2.....	56
PARTIE 3 : LES LIMITES DES PROGRAMMES DE BENEVOLAT A LA CARTE	57
3.1 - Des limites « morales » ou comment rester dans son rôle d'entreprise.....	57
3.2 - Les limites liées aux collaborateurs.....	59
3.3 - Les limites liées au management	65
CONCLUSION PARTIE 3	66
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE.....	74
WEBOLOGIE.....	75
RESUME	83
MOTS CLEFS.....	84

INTRODUCTION

Avec la chute du modèle de la « *société salariale* »¹, l'accroissement de la précarisation du travail, et une prise de conscience grandissante sur l'environnement et les maux de notre société, la position des collaborateurs sur leur entreprise a évolué. Ils perçoivent maintenant les entreprises comme des acteurs incontournables pour agir directement et de plus en plus sur la société et ses problèmes, d'autant plus que les besoins d'aide augmentent. C'est ce que révèle l'étude Opinion Way menée en 2016 : 67 %² des Français considèrent qu'elles ne s'engagent pas assez pour la société, que ce soit au travers d'une stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), de systèmes de donation ou de créations de fondations d'entreprises. Il semble donc que les français placent beaucoup d'espoir dans les entreprises, pour améliorer la qualité de vie, non plus à l'intérieur même de l'entreprise, mais dans la société au sens large : 77 % des Français estiment ainsi que les entreprises ont le pouvoir d'agir via des initiatives sociales là où les pouvoirs publics sont aujourd'hui immobilisés². Les attentes vis-à-vis des entreprises sont donc profondes et réelles, et ces dernières ont depuis quelques années pris conscience de cette attente des Français et des salariés ; les pratiques engagées dans la solidarité sociale sont devenues stratégiques pour elles. Parallèlement, les chiffres montrent une augmentation de l'implication des français dans le bénévolat : « 25% des français sont engagés dans le bénévolat auprès d'associations, contre 22.6 % en 2010, et on constate un énorme besoin des associations en France, puisque 86% d'entre elles ne fonctionnent qu'avec des bénévoles³ ». On observe donc un réel besoin du côté des associations, qui peinent à recruter et fidéliser les bénévoles, et une réelle demande des salariés, qui rend le terrain propice et facilité pour les entreprises.

Autre donnée importante : les collaborateurs recherchent « *une souplesse dans l'engagement et dans la mobilité*⁴ ». C'est ce que met en avant l'enquête réalisée par France Bénévolat : cette dernière révèle l'importance du bénévolat ponctuel qui

¹ Robert Castel. Les métamorphoses de la question sociale. Paris : Gallimard, 1999. Expression utilisée pour décrire une société où la population active est majoritairement salariée

² Rapport INfluencia x Dagobert « Les marques qui comptent ». Etude menée par Opinion Way sur un échantillon de 1 058 répondants, les 25 et 26 mai 2016.

³ Lise Reynaert. « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salariés ». INSEE Première n° 1587, mars 2016 disponible en ligne <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908153> depuis le 24 mars 2016 et consulté le 10 mai 2019.

⁴ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005.

progresses depuis 2010 d'environ 2%, pour atteindre 29%⁵ des bénévoles en 2019. « *Le bénévolat ponctuel est un bénévolat réalisé à une période précise d'une année ou à l'occasion d'un événement, quelques heures ou quelques jours par an, et pas tout au long de l'année*⁶ ». Cette définition correspond en tout point au bénévolat proposé en entreprise : le bénévolat d'entreprise repose sur la mise en avant, auprès des collaborateurs d'une entreprise, d'activités s'exerçant au profit d'associations choisies par cette dernière. Il s'agit donc de proposer aux collaborateurs de participer à une initiative de manière ponctuelle et pour une association différente à chaque fois, sur leur temps libre ou sur leurs temps de travail. En fonction des politiques en place dans l'entreprise, les actions de bénévolat peuvent être mises en place pendant le temps de travail ou sur le temps libre des salariés, comme le confirme la définition d'Anne Bory « *Le bénévolat d'entreprise est une forme de mécénat reposant sur la promotion auprès des salariés d'activités associatives, effectuées pendant le temps de travail ou sur le temps libre des salariés, auprès d'associations sélectionnées par l'entreprise*⁷. »

Il fait partie du mécénat d'entreprise, et diffère de ce dernier dans la mesure où le mécénat d'entreprise se passe uniquement pendant les heures de travail, et donne droit à des réductions fiscales, comme nous l'indique le rapport « *Bénévolat de compétence, une nouvelle forme de mécénat*⁸ » réalisé en mai 2006 sur le bénévolat des collaborateurs soutenus par l'entreprise : « *Pour différencier bénévolat et mécénat de compétences, il faut savoir si l'action a lieu sur le temps personnel ou le temps de travail du salarié*⁸ ». L'exemple du mécénat et du bénévolat de compétence nous permet de bien saisir cette différence : le mécénat de compétence est défini comme « *un dispositif donnant la possibilité à des entreprises de mettre à la disposition d'organismes d'intérêt général des salariés sur leurs temps de travail. Les salariés se voient ainsi proposer un certain nombre de journées rémunérées dédiées pour mener cette activité (de 1 à 10 jours par an)*⁹ ». Il s'agit ici d'un prêt de main

⁵ Etude France Bénévolat / IFOP. « Evolution de l'engagement bénévole en France de 2010 à 2019 ». Etude réalisée auprès de 3 159 personnes âgées de + de 15 ans mis en ligne le 24 mars 2019 et publié le 20 avril 2019.

⁶ Etude France Bénévolat / IFOP. « Evolution de l'engagement bénévole en France de 2010 à 2019 ». Etude réalisée auprès de 3 159 personnes âgées de + de 15 ans

⁷ Anne Bory. « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », p. 53-62 in : *Travail et Emploi*. Paris, 2013.

⁸ Octavie Baculard. Rapport « Bénévolat de compétence, une nouvelle forme de mécénat ».

https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Etude_Benevolat_de_compences.pdf, mis en ligne en mai 2016 et consulté le 10 juillet 2019.

⁹ Florence Boitin. « Comment mobiliser les collaborateurs ». Francebenevolat.org.

<https://www.francebenevolat.org/partenaires/prives/mobiliser>, consulté le 10 juillet 2019

d'œuvre ou d'une prestation de service, nous sommes donc dans des actions qui s'inscrivent davantage dans la durée. Le bénévolat de compétence est quant à lui « *une forme particulière de bénévolat. Avec le soutien matériel ou financier de l'entreprise, le salarié intervient bénévolement auprès d'associations pour transmettre ses compétences professionnelles ou personnelles, le temps d'une mission.*¹⁰ ». Nous allons voir ci-après que certaines actions de bénévolat peuvent également se faire en partie sur le temps de travail.

Ces deux définitions mettent bien en avant le critère de la temporalité pour différencier les deux dispositifs :

- réalisation des initiatives sur ou hors temps de travail.
- prêt de main d'œuvre, comme la prestation de service qui indique par définition une durée plus importante que des actions de bénévolat.

LES MULTIPLES FORMATS DU BENEVOLAT D'ENTREPRISE

Pour répondre aux demandes des collaborateurs, les entreprises mettent en place des programmes d'engagement à la carte, ce qui donne lieu à une multitude de formats¹¹ :

- dons financiers des collaborateurs eux-mêmes via le crowdfunding
- le bénévolat de compétence : il s'agit ici de mettre son savoir-faire à disposition d'une association. Tous les domaines d'activité sont touchés : RH pour aider des candidats à passer des entretiens, commercial pour aider et donner les clefs d'une négociation réussie, ou encore finance, pour accompagner le comptable d'une association par exemple.
- le bénévolat classique. Il s'agit de proposer aux collaborateurs de s'engager volontairement auprès d'activités bénévoles définies et organisées par l'entreprise : courses solidaires, journées de solidarité, collectes de vêtements ou de jouets au profit d'associations. Plusieurs entreprises comme l'Oréal ou Air France ont par exemple déjà mis en place le « citizen day¹² », journée entière de solidarité prise sur le temps de travail, qui permet de mobiliser sur une même journée et sur plusieurs établissements un nombre important de collaborateurs autour d'une cause solidaire.

¹⁰ Florence Boitin. « Comment mobiliser les collaborateurs ». Francebenevolat.org.

<https://www.francebenevolat.org/partenaires/prives/mobiliser>, consulté le 10 juillet 2019

¹¹ Les entreprises pour la cité. De nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs. Mécénova.org : <http://www.mecenova.org/nouvelles-formes-mobilisation-collaborateurs/> mis en ligne le 14 juin 2017 et consulté le 15 mai 2019.

¹² Journaliste non indiqué. 10^{ème} édition du citizen day, la journée d'engagement solidaire annuelle de l'Oréal. Admical.org. <http://admical.org/actualites/10e-edition-du-citizen-day-la-journee-dengagement-solidaire-annuelle-de-loreal>, mis en ligne le 27 juin 2019 et consulté le 3 juillet 2019.

D'autres entreprises, comme Bouygues Immobilier, proposait en 2011 à leurs collaborateurs différentes missions de bénévolat : tri de vêtements, ramassage de déchets ou travaux de jardinage¹². Ces missions « clés en main » rencontrent un franc succès auprès des collaborateurs de l'entreprise : « *83% des effectifs ont effectués des initiatives environnementales, humanitaires ou citoyennes pendant leurs heures de travail, soit 8 400 heures de bénévolat en une journée*¹³ ».

- les challenges sportifs : de nombreux challenges sportifs intra-entreprises et inter-entreprises sont mis en place, avec à la clef une transformation de l'atteinte de l'objectif sportif en don financier que l'entreprise s'engage à verser à l'association sélectionnée. Ainsi, sur une période donnée, les kilomètres parcourus à vélo ou à pied, par exemple, par l'ensemble des collaborateurs seront transformés en don. Preuve du succès de cette démarche, beaucoup d'associations ont créé leur propre challenge sportif : Action contre la Faim rassemble les salariés autour d'activités sportives comme la course, la marche, la zumba, le yoga, le foot et transforme les tours de pistes ou les buts en dons financiers¹⁴. Autre exemple : La Ligue contre le Cancer des Alpes Maritimes a mis en place le « Snow Day Challenge ¹⁵», ou les kilomètres parcourus se transforment en dons. Les entreprises aussi rassemblent leurs équipes autour de défis sportifs : l'entreprise Hub One (fournisseur de services mobiles et télécoms) a instauré le « Ultra Hub Tour¹⁶ », défi de marche de 7 jours autour du Mont-Blanc, pendant lequel chaque kilomètre parcouru par les collaborateurs volontaires se transformait en donation de l'entreprise pour le financement de fauteuils roulants tout-terrain. Depuis 2012, la Société Générale organise avec leur fondation le « Citizen Commitment Time », défi sportif mondial. En France, 1 450 personnes ont parcouru plus de 20 000 kilomètres en 2017, permettant à la Fondation Société Générale de reverser des dons à plusieurs associations qu'elle soutient¹⁷.

- la mise en place de séjours humanitaires : l'entreprise peut encourager les collaborateurs en payant une partie du séjour, ou leur proposer de participer à des

¹³ Christine Piedallu. Les entreprises découvrent les vertus du bénévolat. Le Figaro.fr <http://www.lefigaro.fr/vie-entreprise/2011/09/11/09008-20110911ARTFIG00243-les-entreprises-decouvrent-les-vertus-du-benevolat.php> mis en ligne le 12 septembre 2011 et consulté le 10 avril 2019.

¹⁴ Informations récoltées sur le site d'Action contre la Faim : <https://www.actioncontrelafaim.org/nous-aider/challenge-contre-la-faim/>, consulté le 25 mai 2019.

¹⁵ Informations récoltées sur le site de l'évènement : <https://snowdaychallenge.com/>, consulté le 25 mai 2019.

¹⁶ Auteur non indiqué. Hub Challenge : l'évènement sportif solidaire. lasantepublique.fr. <https://www.lasantepublique.fr/hub-challenge-levenement-sportif-solidaire/> publié le 10 octobre 2018 et consulté le 10 juin 2019

¹⁷ Equipe presse. Citizen Commitment Time Société Générale 2017 : plus de 7500 collaborateurs mobilisés dans le monde entier pour la solidarité. societegenerale.com <https://www.societegenerale.com/fr/Citizen-Commitment-Time-Societe-Generale-2017> publié le 9 novembre 2017 et consulté le 20 mai 2019.

séjours humanitaires, organisés directement par l'entreprise. C'est notamment ce que propose les Laboratoires Boiron qui ont mis en place, par accord collectif une « *aide aux projets personnels*¹⁸ », qui permet de financer les coûts logistiques d'un voyage personnel humanitaire.

- l'élargissement de l'ouverture d'esprit, en assistant à des conférences dans l'entreprise sur des thèmes sociétaux (homophobie, zéro déchet, violences faites aux femmes), et qui peuvent par la suite inciter le collaborateur à participer aux actions mises en place dans l'entreprise sur ces thèmes. C'est notamment ce que fait Brown-Forman France, quand elle demande à une intervenante de venir sensibiliser les collaborateurs sur le Zéro Déchet lors d'un « Lunch & Learn » pendant lequel elle donne des chiffres clefs, des astuces pour moins gaspiller, et à la fin propose la réalisation d'éponges ou de déodorants. Cela renforce et crédibilise l'action quotidienne de l'entreprise sur ce thème.

L'objectif est de donner aux collaborateurs la possibilité de s'engager à leur manière et à leur rythme. Cela permet de plus de lever les freins qui peuvent les bloquer pour s'engager dans le bénévolat en dehors du travail : contact de l'association, engagement sur le long terme ou encore problème de temps. En outre, le point fort de ces actions bénévoles repose aussi sur le fait que les missions proposées n'exigent pas forcément de qualification particulière, et peuvent ainsi toucher l'ensemble des collaborateurs, toutes classes sociales confondues, créer du lien et faire gagner en confiance les collaborateurs. C'est ce qui fait la richesse du bénévolat d'entreprise.

Les entreprises proposent donc désormais aux collaborateurs une plus grande implication, en adéquation avec leurs attentes, demandes et besoins. Tous ces exemples nous montrent bien l'importance des valeurs de partage et de solidarité pour les collaborateurs français. Le bien-être, proposé et fortement mis en avant par l'entreprise au travers de baby-foot ou de salle de sieste, ne semble plus suffisant aux yeux des collaborateurs qui attendent vraiment, comme l'ont montré les chiffres cités plus haut une contribution citoyenne de la part des entreprises.

LE CONTEXTE DE MA REFLEXION

L'entreprise dans laquelle je travaille, Brown-Forman France, est la filiale française de l'entreprise américaine Brown-Forman. Cette entreprise familiale, basée dans le

¹⁸ Sophie Viguier Vinson. Six astuces pour mettre de l'humanitaire dans sa vie professionnelle. Lexpress.fr https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/six-astuces-pour-mettre-de-l-humanitaire-dans-sa-vie-professionnelle_1306284.html publié le 19 décembre 2013 et consulté le 22 mai 2019.

Kentucky, produit des spiritueux et détient comme marques principales : Jack Daniel's, Woodford Reserve, Chambord, BenRiach et Glenglassaugh. La filiale française a été créée il y a 5 ans, quand l'entreprise a repris en distribution propre son portefeuille de marques. Elle bien intégré son rôle sociétal, porté par le fort héritage issu du « Giving back to the community » du siège social, dont nous parlerons dans la première partie. Ce dernier porte un fort intérêt au bien-être de ses collaborateurs, tout comme la filiale française. Les valeurs partagées par le siège social et les filiales, sont le respect, la bienveillance et la confiance. Le management est organisé autour des « 5 C » : Curieux, Courageux, Collaboratif, Créatif, Champion. C'est pourquoi la maison mère a mis en place le programme global Live Well, qui repose sur 3 piliers : communauté, collaborateurs et environnement. Chaque filiale l'adapte ensuite comme elle le souhaite.

En France, le projet Live Well a été mis en place il y a 4 ans pour répondre au souhait de bien-être et de quête de sens des collaborateurs. Il comprend 3 parties :

- une partie donation financière, que la France est la seule filiale à avoir. Il s'agit d'une enveloppe que la filiale française distribue aux associations qu'elle soutient.
- une partie axée RSE. Le mois de janvier est ainsi placé sous le signe de la « Consommation Responsable » afin de communiquer en interne sur une manière raisonnée de consommer nos produits. Ainsi, des stages de conduite ou encore des conférences autour de la consommation d'alcool avec un sociologue sont organisés chaque année.
- le programme de bénévolat d'entreprise, appelé « Live Well ».

Les multiples formats du bénévolat d'entreprise dont nous avons parlé précédemment sont repris dans le programme Live Well : il s'agit d'un programme annuel de bénévolat d'entreprise composé de 12 initiatives indépendantes les unes des autres, soit une par mois, reposant chacune sur un des trois piliers vus précédemment. Les collaborateurs volontaires pour porter ces actions sont appelés « champion », et sont à leur origine. C'est en effet eux qui apportent leurs idées, et l'association qu'ils souhaitent soutenir. L'objectif est par la suite d'avoir un maximum de collaborateurs participant aux initiatives. Cela peut être par exemple une collecte de vêtements avec la Cravate Solidaire, courir contre le cancer du sein avec l'Odyssea, une conférence pour la journée de la Femme pour sensibiliser sur les violences faites aux femmes ou encore des séances hebdomadaires de « pleine conscience ».

J'ai réalisé ci-dessous un tableau comparatif des actions menées sur les trois dernières années :

2017	2018	2019
<p>Pilier 1 : Les collaborateurs</p> <p>Initiation Bien-Etre : Julien</p> <p>Sensibilisation 1^{er} Secours Croix Rouge : Éric</p>	<p>Pilier 1 : Collaborateurs</p> <p>Initiation à la boxe : Carole</p>	<p>Pilier 1 : Collaborateurs</p> <p>Mise en place de cours de Yoga : Carole</p>
<p>Pilier 2 : Communautés</p> <p>Course contre le cancer du sein : Odyssea Paris : Fabrice Odyssea Toulouse : Vincent</p> <p>Bénévolat de compétence avec le CIDFF - Mois de la Femme : Elise</p> <p>Collecte de vêtements avec La Cravate Solidaire : Morgane</p> <p>Collecte de jouets pour l'AFED : Julie</p> <p>Distribution de repas avec Les Restos du Cœur : Anne-Lise</p>	<p>Pilier 2 : Communautés</p> <p>Course contre le cancer du sein : Odyssea Paris : Carole Odyssea Nantes : Yoann</p> <p>Course solidaire Color Run : Benoît</p> <p>Collecte de vêtements avec La Cravate Solidaire : Camille</p> <p>Echange avec l'AFED – Mois de la femme : Elise</p> <p>Collecte de fournitures pour les Cours Antoine de St-Exupéry : Hugues</p> <p>Aide à l'ouverture du restaurant Nantes Le Reflet Trinôme 44 : Xavier et Yoann</p> <p>Distribution de repas avec Les Restos du Cœur : Anne-Lise</p>	<p>Pilier 2 : Communautés</p> <p>Course contre le cancer du sein : Odyssea Paris : Carole Odyssea Nantes : Yoann</p> <p>Intervention d'une sportive de haut niveau – Mois de la femme : Julie</p> <p>Collecte de vêtements avec La Cravate Solidaire : Lisa</p> <p>Collecte de fournitures pour les Cours Antoine de St-Exupéry : Hugues</p> <p>Aide à l'ouverture du restaurant Paris Le Reflet Trinôme 44 : Xavier et Yoann</p> <p>Sensibilisation à la protection animale : Aurore</p> <p>Movember : Donation de l'entreprise si les hommes portent la moustache : Claudy</p> <p>Distribution de repas et réalisation de kit de survie avec Les Restos du Cœur : Claudy</p>
<p>Pilier 3 : Environnement</p> <p>Nettoyage d'une plage avec Initiatives Océanes : Angelina</p> <p>Le mois des Abeilles : Claudy</p>	<p>Pilier 3 : Environnement</p> <p>Nettoyage d'une plage avec Initiatives Océanes : Vincent</p>	<p>Pilier 3 : Environnement</p> <p>Sensibilisation Zéro Déchet : Isabelle</p>

Source : Planning et fichiers d'inscription des actions menées dans le cadre de Live Well de 2017 à 2019

Cela permet de mettre en avant la récurrence :

- de certaines initiatives : Les Restos du Cœur, La Cravate Solidaire, Trinôme 44, suite à la demande des collaborateurs.
- des « champions ». Ce tableau permet de voir que ce sont souvent les mêmes qui sont « champions » de ces actions, et qu'avoir de nouveaux champions semblent complexes.

De plus, la participation au programme n'est pas optimum à mon sens : en moyenne 25 collaborateurs par action¹⁹ sur les 60 du siège, soit à peine 42%. Ce constat m'interroge sur les raisons pour lesquelles les collaborateurs participent ou non à ces programmes, et sur la manière de produire plus de participation

Pourtant, nous venons de voir que le bénévolat d'entreprise semble être sur un terrain fertile pour progresser dans l'entreprise, avec une demande forte des collaborateurs. Sa mise en place est basée sur deux types d'arguments :

- externes, avec des raisons explicites, comme l'image que l'entreprise souhaite donner, et implicites, c'est à dire propre à chaque entreprise.
- internes : liés à la vie des entreprises et des collaborateurs.

¹⁹ Moyenne calculée sur la base de la participation des actions de juin 2018 à juin 2019

C'est sur ces deux points que se focaliseront mon analyse, en me basant sur le travail que je réalise au quotidien dans mon entreprise sur le programme Live Well. Travailler sur ce programme m'amène en effet à des questionnements, observations et remarques, tant au niveau de la motivation implicite et explicite de mon entreprise, que j'ai compris et vu avec sa participation au classement Great Place to Work, qu'au niveau des raisons de l'engagement ou du non-engagement des collaborateurs.

PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

Ainsi, nous étudierons comment se construit l'engagement des salariés dans le bénévolat d'entreprise, pourquoi ils s'y engagent ou non, comment ils restent engagés, et comment maintenir leur engagement, en développant 3 hypothèses :

Hypothèse 1 : l'engagement dans le bénévolat d'entreprise repose sur une incitation forte de l'entreprise, par différents dispositifs, par lesquels elle cherche à produire des effets de valorisation, d'implication et de fidélisation. Nous nous placerons donc du point de vue de mon entreprise, afin de comprendre les raisons de ce programme en interne comme en externe et ce qu'elle cherche à avoir avec sa mise en place.

Hypothèse 2 : l'engagement des collaborateurs dans le bénévolat d'entreprise dépend beaucoup de ce qui se passe sur la scène du travail en terme d'enjeux et de culture professionnelle.

Hypothèse 3 : l'engagement des salariés dans le bénévolat d'entreprise est limité par des dimensions morales, éthiques, organisationnelles.

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour ce faire, mon travail s'est basé sur mes observations quotidiennes, et l'analyse de ces dernières : origines Etasuniennes venues de la maison mère, la manière dont le programme Live Well est mis en avant en interne, en France et à l'international, son utilisation dans la participation au classement Great Place to Work. J'ai également travaillé à partir de la lecture des livres « Le bénévolat d'entreprise en France²⁰ », « Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations²¹ » et « Du Ketchup dans les veines²² » ainsi que d'articles de presse sur le bénévolat

²⁰ Anne Bory. « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes » p.53-62 in : *Travail et Emploi*. Paris, 2013.

²¹ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 16.

²² Hélène Weber. Du Ketchup dans les veines. Quercy : Editions Erès, 2011.

d'entreprise dans plusieurs grands groupes ou sur les formes de mobilisation des collaborateurs. L'ensemble de mon travail m'a interrogé sur les limites, que ce soit en tant qu'acteurs RH, en tant qu'entreprise mais également en tant que collaborateurs. Je reviendrai également dans cette partie sur le programme à la carte des actions citoyennes, en proposant de nouvelles actions et de nouveaux moyens de communications auprès des collaborateurs de mon entreprise pour essayer de conserver leur engagement.

Enfin, je vais m'appuyer sur une analyse sociologique que j'ai réalisée sur la participation au programme Live Well auprès de trois groupes professionnels ainsi que sur cinq entretiens réalisés auprès des collaborateurs de mon entreprise : une assistante commerciale, une directrice compte-clés, une comptable, un chef de secteur, la DRH. J'ai travaillé avec des entretiens semi-directifs. Cette méthodologie pouvait dans un premier temps s'avérer compliquée dans la mesure où j'ai une double position : responsable du programme Live Well et enquêtrice. Autrement dit, je me demandais si j'allais recueillir des propos sincères et pertinents, qui pourraient faire avancer mon travail de réflexion, avec cette double position. Ma crainte était que les enquêtés aient tendance, consciemment ou non, à me dire ce que qu'ils pensaient que je voulais entendre, en tant que responsable du projet. Il a donc fallu gagner leur confiance, et surtout faire oublier mon rôle dans le programme Live Well, au profit de celui d'étudiante du CELSA. Pour cela, j'ai commencé par bien rappeler les règles de l'entretien, en mettant en avant mon travail de recherche. Au début, les collaborateurs restaient sur leur réserve, et les réponses étaient courtes et sans détail. Dans un second temps, j'ai régulièrement rebondit sur leurs réponses pour creuser et avoir davantage d'informations, sans jamais commenter, et au fur et à mesure les collaborateurs rentraient vraiment dans le sujet, osaient se dévoiler. C'est le cas avec la Directrice Enseignes qui au début me disait « *Non je n'ai pas tellement participé, je réfléchi... mais non pas trop. Ce n'est pas une volonté de ne pas participer, il y a plein de qui m'intéressent, après c'est un peu le manque de temps*²³ », pour à la fin dire : « *Ah non mais moi de toute façon je ne participe à rien. Je suis le cas de celle qui ne participe à rien*²³ » (cf Annexe 8 p. 100). Je crois que ma neutralité a été la clef et a permis de faire oublier ma position au sein de l'entreprise.

Enfin, ces entretiens m'ont surpris et fait découvrir des côtés que je ne connaissais pas chez certains collaborateurs alors que je les côtoie, pour certains, depuis cinq

²³ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

ans. C'est notamment le cas de la comptable, dont je suis très proche, et pour laquelle j'ai découvert qu'elle n'adhérait pas au programme car pour elle, il faut dissocier vie professionnelle et vie personnelle.

L'ensemble de ce travail me permettra de mettre en évidence certaines raisons de l'implication ou au contraire du désengagement des collaborateurs de Brown-Forman France envers ce programme.

PLAN DU MEMOIRE

Mon plan sera construit autour de 3 parties qui permettront de répondre aux hypothèses présentées ci-avant :

Partie 1 : Les effets implicites et explicites de valorisation, d'implication et de fidélisation que cherche à produire le bénévolat d'entreprise.

Cette première partie a pour objectif de mettre en avant les objectifs recherchés par les entreprises avec la mise en place de ce type de programme.

Partie 2 : L'engagement des collaborateurs : un système complexe, fruit de facteurs individuels et collectifs.

Cette deuxième partie vise à étudier les ressorts de l'engagement des collaborateurs mais également l'influence de l'environnement du travail sur ces ressorts.

Partie 3 : Les limites des programmes de bénévolat à la carte.

Il s'agit ici d'étudier les freins des programmes de bénévolat, autant pour les entreprises que pour les collaborateurs. Autrement dit, l'objectif de cette partie est de voir dans quelle mesure l'engagement des collaborateurs est limité dans le cadre de programme de bénévolat d'entreprise.

PARTIE 1 : LES EFFETS IMPLICITES ET EXPLICITES DE VALORISATION, D'IMPLICATION ET DE FIDELISATION QUE CHERCHE A PRODUIRE LE BENEVOLAT D'ENTREPRISE

Cette première partie se base sur mes observations en entreprise, s'enrichit de mes lectures de livres et articles pour montrer dans un premier temps les raisons implicites propres à chaque entreprise, puis dans un second temps, les raisons explicites qui touchent l'ensemble des entreprises. Nous nous placerons du côté de l'entreprise, afin de comprendre les raisons implicites de la mise en place du bénévolat en entreprise. C'est dans un premier temps une vitrine, issue d'objectifs personnalisés, différents selon chaque entreprise car liés à sa propre histoire et à sa culture, ce qui implique donc des stratégies implicites propres développées par chacune, et dans un second temps, mes recherches et observations m'ont amenées à comprendre comment la stratégie de l'entreprise était basée sur des jeux d'acteurs permettant de gagner du pouvoir sur la maison mère.

1.LES OBJECTIFS IMPLICITES

1.1 - DES RAISONS IMPLICITES DU BENEVOLAT D'ENTREPRISE, LIEES A L'HISTOIRE ET A LA CULTURE

Nous allons ici analyser les cas de mon entreprise, Brown-Forman France. Comme je l'ai indiqué plus haut, le siège social de mon entreprise est américain et très ancré dans la culture américaine du « Giving back to community » (qui peut se traduire par rendre ce qu'on a reçu à la communauté) et dans la notion de communauté. J'ai découvert lors de mes recherches pour comprendre l'implication très forte du siège social que le bénévolat d'entreprise a, en fait, une forte empreinte étasunienne. Il est en effet apparu aux Etats-Unis dans les années 1960 « *pour répondre au climat de contestation des pratiques du monde des affaires qui s'est amplifié au cours des années 60, les grandes entreprises étendent leurs fondations et leurs dons au secteur non lucratif, incitées en cela par des déductions d'impôts augmentées.*²⁴ » Par la suite, de grandes entreprises lancent des programmes de bénévolat et créent des postes de coordinateurs pour ces activités : Lévi-Strauss (1968), Exxon (1969), IBM (1971), Bank of America (1973), Philip Morris et Xerox (1974)²². L'objectif est d'améliorer l'image des entreprises auprès des collaborateurs, de créer du lien entre

²⁴ Anne Bory. « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », p.53-62 in : *Travail et Emploi*. Paris, 2013, p57, paragraphe 12.

les salariés pendant les activités bénévoles ou encore d'appuyer la démarche des entreprises quant à la question sociale.

Le mécénat d'entreprise, dont le bénévolat d'entreprise fait partie, a continué à se développer dans les années qui suivent, porté par :

- l'arrivée de Ronald Reagan à la présidence²⁵. Il a demandé au secteur privé de financer le monde associatif « *appauvri par les diminutions d'impôts*²³ », ce qui a permis de créer un lien important entre les entreprises et les « *instances de la philanthropie étasunienne*²³ » et a, in fine, donné lieu à des pratiques bénévoles.

- la précarisation d'une grande partie de la population, à partir des années 1980, ainsi que l'arrêt d'une partie des aides publiques d'assistance, rend le recours au secteur privé, lucratif et non lucratif, usuel et indispensable.²⁶

Depuis les années 1990, ces stratégies de mécénat d'entreprise ont intégré les stratégies globales des entreprises à des fins d'intérêts économiques : concentration sur des associations proches du domaine d'activité de l'entreprise mécène, augmentation de la publicité interne et externe faite autour de ces initiatives. « *Le bénévolat d'entreprise est donc conçu comme un outil destiné à servir des objectifs de productivité, de réputation interne et externe et de rationalisation du mécénat* ». ²⁷

Les recherches réalisées par Anne Bory sur ces stratégies et programmes de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis permettent de mettre en évidence le leitmotiv des bénévoles étasuniens : « *giving back to community*²⁸. Les entretiens qu'elle a menés mettent en effet en avant ce besoin de rendre aux autres ce qu'ils ont eux-mêmes reçu. On comprend alors pourquoi l'engagement de la maison mère de Brown-Forman France, située à Louisville dans le Kentucky, est si fort, d'autant plus que cet état est, de surcroît, très conservateur.

En France, on constate une évolution similaire avec les Etats-Unis, que ce soit au niveau de l'argumentation, de l'organisation professionnelle ou des liens avec le monde associatif.

En effet, les activités de bénévolat d'entreprise en France datent des années 1960-1970 et ne concernent alors que le milieu culturel, largement encouragées par les

²⁵ Anne Bory. « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », p.53-62 in : *Travail et Emploi*. Paris, 2013, p57, paragraphe 13.

²⁶ Anne Bory. Ibid., p.57, paragraphe 14.

²⁷ Anne Bory. Ibid., p.58, paragraphe 15.

²⁸ Anne Bory, ibid., p. 56, paragraphe 11

pouvoirs publics. En effet, le mécénat d'entreprise est alors conçu « *comme un soutien à l'action publique* ». ²⁹

Il faut attendre le début des années 1980 pour que le mécénat devienne un espace de stratégie économique et politique, grâce notamment à la création de l'ADMICAL en 1979, association d'entreprises inspirée de celles déjà existantes aux Etats-Unis. L'objectif est d'affirmer la liberté d'entreprendre dans le domaine du mécénat et de représenter l'ensemble des entreprises engagées dans le mécénat en France. C'est notamment grâce à elle que sont votées la loi de 1987 sur le mécénat et celle de 1990 sur les fondations ³⁰. Au cours des années 90, les politiques de mécénat abandonnent progressivement le domaine culturel au profit du domaine de la solidarité. « *La montée de la thématique de l'exclusion dans le débat et les politiques publics, l'apparition d'un chômage de masse imputé en partie aux licenciements massifs délégitiment les dépenses culturelles des entreprises, accusées de faire supporter à la collectivité la charge de leur (mauvaise) gestion sociale.* ³¹ »

L'Institut du mécénat de solidarité (IMS), créé en 1986, a permis de mettre en avant les autres façades du mécénat, autres que culturelle, et de voir les entreprises mécènes comme « *socialement responsable* ³² ». L'IMS implique l'ensemble des parties prenantes des entreprises dans les politiques de mécénat : dirigeants, cadres, ouvriers, employés. C'est en effet à partir de ce moment qu'on commence à demander aux collaborateurs de participer à l'élaboration des politiques de mécénat, en soutenant une association dont ils sont membres par exemple, ou en participant à leur déroulement, comme dans le cas du bénévolat d'entreprise ³⁰. Axa a été une des premières entreprises à s'engager dans cette voie, avec la création de son association Axa Atout Cœur, créée en 1991 et inspirée des pratiques de « *corporate volunteering des entreprises étasuniennes qu'elle a rachetées* ³⁰ ».

Brown-Forman, groupe international, né dans le Kentucky, aux Etats-Unis il y a 150 ans, est basée sur cette idée de « *giving back to community* ». En 1956, la Famille Brown rachète la marque, et fonde sa culture d'entreprise autour des valeurs suivantes : le respect, la confiance, le travail en équipe, l'intégrité, l'excellence et la bienveillance. Au quotidien, ces valeurs sont formalisées et véhiculées dans :

- la transmission et le partage. A chaque génération, des membres de la famille ont choisi de s'investir dans le fonctionnement de l'entreprise en occupant différents

²⁹ Anne Bory. « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », p.53-62 in : *Travail et Emploi*. Paris, 2013, p59, paragraphe 21.

³⁰ Anne Bory. Ibid., p.59, paragraphe 22.

³¹ Anne Bory. Ibid., p.59, paragraphe 24.

³² Anne Bory. Ibid., p.59, paragraphe 25.

postes, d'abord à des niveaux intermédiaires puis progressivement jusqu'à des postes de management. Ceci leur a permis de connaître et d'être sensibilisé à la réalité du terrain, d'acquérir un véritable savoir-faire et de s'approprier le fonctionnement de l'entreprise. Aujourd'hui 12 membres de la famille occupent des fonctions dans le groupe. Les jeunes générations de la famille effectuent des stages d'initiation afin de consolider leur appartenance à cette entreprise qui souhaite rester familiale. Il n'est d'ailleurs par rare de recevoir une photo de l'ensemble des générations de la famille Brown, regroupées sur une même photo, enfants et petits-enfants inclus, pour montrer l'unité, la stabilité et la force de cette famille, et donc de l'entreprise.

- les communications internes provenant du siège étasunien, notamment pour chaque nouvelle année fiscale. Ces dernières (Cf annexes 2 et 3, p.86 et 87) reprennent toujours les mêmes verbatims « *ensemble* », « *félicitations* », « *merci* », « *succès* » ou « *vie professionnelle et personnelle* ». Ainsi, en utilisant ces mots impactants et forts au niveau du sens, l'idée est de montrer aux collaborateurs de l'ensemble des filiales leur impact et leur importance dans la réalisation des succès de l'entreprise. Cette idée est d'ailleurs renforcée par l'utilisation dans une de ces communications de la métaphore « *ingrédients spéciaux* » pour parler des collaborateurs et des marques, et les associer au terme « *Great Place To Work* », ce que recherche à être l'entreprise et d'un visuel avec des mains les unes sur les autres, pour représenter l'esprit d'équipe, la collaboration, et par là le côté « *Great Place to Work* » de l'entreprise. Cela permet d'appuyer le discours institutionnel de l'entreprise, et de le faire connaître aux collaborateurs, dans l'objectif de faire adhérer ces derniers.

- l'organisation d'événements caritatifs internationaux, où un des membres du CODIR étasunien convie les collaborateurs de l'ensemble des filiales. C'est notamment le cas pour un événement caritatif de 3 jours « *Just cycling* » qui aura lieu en septembre 2019, pendant lequel les participants doivent parcourir 470 km en vélo, entre Amsterdam et Paris, afin de récolter des fonds pour aider et accompagner les mineurs seuls à travers l'Europe. Cette année, ce sont 26 collaborateurs internationaux qui se sont inscrits pour aider ces enfants. C'est également le cas avec de grandes campagnes de donations lancées auprès des collaborateurs quand il y a des catastrophes naturelles.

L'ensemble de ces actions mettent en lumière et permettent de véhiculer les valeurs de partage, de collaboration, de travail en équipe et de bienveillance. L'entreprise cherche ainsi à créer un sentiment de confiance avec les collaborateurs.

En France, le thème de la solidarité remplace celui de « Giving back to community » des Etats-Unis³³. Cependant, l'objectif reste le même qu'aux Etats-Unis : évoluer dans un environnement social et sociétal assurant la prospérité du business et légitimant les actions des entreprises dans la sphère de l'utilité publique. Chez Brown-Forman France, cela se traduit par :

- la création et la mise en place de groupes communautaires. Ce sont des groupes de collaborateurs qui ont choisi de se rejoindre autour d'intérêts communs. Il s'agit d'« ERG » (Employees Resources Group) qui représentent chacun une communauté : « Jeunes Travailleurs », « LGBT », « Diversité & Inclusion ». Aux Etats-Unis, ces groupes sont fortement développés, contrairement à la France et même aux autres pays européens. Ainsi, l'ERG « Diversité & Inclusion », très important pour le siège social, est un des seuls ERG représenté dans chaque filiale par un ERG local. Ils organisent régulièrement des actions de sensibilisation sur la diversité et l'inclusion : équilibre vie professionnelle/ vie personnelle, la parentalité... Lorsqu'aucune action n'est prévue dans une filiale, les membres du comité « Diversité & Inclusion » en France reçoivent un email de l'ERG du siège social, afin de communiquer en France et à l'international sur leur plan d'action. (Ce qui les oblige du coup à avoir un plan d'action). En France, 3 ERG sont actifs : Pride, Young Professional et Grow. Pour la première fois cette année, lors de la convention de Juin 2019, certains membres de ces groupes, sont venus expliquer leurs actions afin de susciter des vocations et des inscriptions. Là encore, il y a un enjeu d'image à jouer par rapport au siège social.

- la mise en place d'« Awards », afin de récompenser de manière pécuniaire les collaborateurs ayant réalisé des missions en plus de leur travail quotidien. Ces « Awards » peuvent être demandés par n'importe quel manager, afin de reconnaître le travail d'un collaborateur, qu'il soit ou non de son équipe. C'est ensuite le supérieur du manager qui valide la demande. Des « Awards » sont ainsi remis pour des projets exceptionnels, des missions ponctuelles ou la participation au programme Live Well, pour lequel chaque « champion » reçoit une récompense annuelle, à la demande de la DRH.

³³ Anne Bory. « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », p.53-62 in : *Travail et Emploi*. Paris, 2013, p59, paragraphe 25.

- la création du programme Live Well est une volonté de la maison mère. Ce programme a vocation à promouvoir auprès des collaborateurs des associations en adéquation avec les trois piliers vus précédemment : communautés, collaborateurs et environnement. Chaque filiale doit par la suite mettre ce programme en place dans son pays, en l'adaptant en fonction de ses capacités, quant au rythme des initiatives et aux choix des associations à soutenir. (Mais qui doivent correspondre aux 3 piliers cités précédemment). Ainsi, chaque filiale a « reçu » un héritage important du siège social quant à l'attention portée aux autres et à la bienveillance, et les initiatives, si elles ne sont pas objectivées, sont toutefois fortement appréciées. Il n'y a en effet aucune obligation à mettre en place des initiatives de bénévolat.

En France, le programme Live Well, porté par les services Ressources Humaines et Communication, est très important pour le CODIR d'une part, car il permet de traduire les valeurs de l'entreprise et de prouver ce que la direction avance en terme de bien-être des salariés et de valeurs portées par l'entreprise, et d'autre part pour les collaborateurs, Il permet chaque année d'être partenaire de nouvelles associations, et de pérenniser le lien avec des associations récurrentes comme Trinôme 44 ou les Restos du cœur. Chaque année, l'entreprise met en place un questionnaire de satisfaction sur le programme passé, afin d'ajuster les actions, de continuer celles qui fonctionnent, d'arrêter celles qui ne fonctionnent pas au profit de nouvelles actions et associations. Cela permet de susciter l'intérêt des collaborateurs, en étant à leur écoute. Il est porté par le service RH et communication, et c'est l'une des missions majeures sur laquelle je travaille en parfaite autonomie, en tant que chargée de communication interne.

Mes missions sont de planifier les 12 actions qui vont être menées, en accord avec les trois piliers, de coordonner les événements chaque mois et de les accompagner dans leurs initiatives au niveau de la communication. Je dois donc bien communiquer en amont pour que les collaborateurs puissent s'inscrire. Si nous n'avons pas d'initiatives, je dois alors trouver des actions à proposer à des collaborateurs et les motiver pour qu'ils deviennent « champion ».

Mon rôle est de communiquer auprès des collaborateurs sur ces actions, afin de maximiser le nombre de participants, et d'aider les « champions » à mettre en place les initiatives. Ainsi, le plan de communication s'articule comme suit :

- Une fois le planning annuel finalisé, je l'envoie via un emailing à l'ensemble des collaborateurs, puis via Chatter, notre outil de messagerie instantanée, à l'Europe,

dans une version anglaise (dont la Direction siège est destinataire). Timing : fin janvier maximum.

- Chaque action doit être en premier lieu communiquée aux collaborateurs pour qu'ils puissent s'inscrire aux actions proposées (conférence, collecte de vêtements, réalisation de kit de survie ou encore distribution de repas, course solidaire). A la fin de chaque action, je réalise un bilan pour mettre en avant ce qui a été possible grâce à la mobilisation des collaborateurs, que j'envoie par mail ou par post Chatter France, et dois également réaliser une version en anglais, à mettre sur le chatter Europe (dont le CODIR Monde est destinataire). Timing : chaque mois, 3 semaines minimum avant l'initiative, afin que les collaborateurs puissent l'intégrer dans leur planning, puis dans les jours qui suivent l'initiative pour le bilan.

Je suis très investie dans ce programme, qui me permet de travailler avec les collaborateurs, de les valoriser par les actions qu'ils mettent en place, et me permet de rencontrer des personnes intéressantes, qui ont monté leur association pour des raisons personnelles, ou tout simplement par conviction personnelle. J'ai observé que ce programme, créé il y a quatre ans, fonctionne très bien auprès d'une majorité de collaborateurs et est fortement poussé par la Direction. Un des membres du CODIR est en effet présent à chaque action mise en place. Il demande un investissement de l'équipe communication très important tout au long de l'année et je me suis interrogée sur les raisons pour lesquelles ce programme était autant mis en avant par la direction et ce que les collaborateurs recherchaient à travers ce programme, qui peut leur demander un investissement supplémentaire à leur charge déjà importante de travail. Je me suis également demandée pourquoi pour notre maison mère aux Etats-Unis, ce programme avait une telle importance. Une cellule Live Well existe au siège social, avec un Live Well manager et une équipe dédiée de deux personnes, juste pour les Etats-Unis. Cette équipe gère non seulement leur programme Live Well global, mais également les ERG, Employee Resources Group, groupe de collaborateurs qui s'unissent autour d'un point ou d'un intérêt commun. (LGBT, Jeunes travailleurs, Vétérans...).

En complément du programme Live Well, la Directrice de la Communication France a négocié pour la France une subvention de 15 000 dollars à distribuer aux associations qu'elle souhaite. Cette année, nous avons pérennisé nos relations avec « Trinôme 44 » et « Espérances Banlieues » et avons commencé un nouveau partenariat avec le Refuge. Cette donation permet d'appuyer les actions bénévoles réalisées auprès de ces associations. La France est le seul pays à avoir une donation des Etats-Unis, en plus du programme Live Well.

Ces analyses mettent en évidence l'existence d'objectifs personnalisés dans ce type de programme. Ces derniers dépendent de l'histoire de l'entreprise, de sa maison mère ou de ses actionnaires, ainsi que de la direction dans laquelle elle souhaite aller, et pourquoi : levier de pouvoir, consolider sa stratégie ou sa position par rapport aux autres filiales.

1.2 - DES OBJECTIFS IMPLICITES, LIES A LA POSITION ET AUX JEUX D'ACTEURS DES FILIALES

SE VALORISER AUPRES DE LA MAISON MERE

Mes observations quotidiennes, et la réalisation du plan de communication m'ont interrogée sur des possibles raisons implicites concernant la mise en place du programme de bénévolat Live Well, intimement liées au siège social et aux filiales. Le fait que ce programme soit important pour le siège social, car fortement ancré dans sa culture, en fait pour ceux qui l'utilise et le maîtrise, à savoir Brown-Forman France, un pouvoir. On peut ici faire un parallèle avec l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg³⁴ : l'acteur est déterminé par le système et le système est créé par l'acteur. En effet, dans ce cas, l'acteur, à savoir Brown-Forman France, est déterminé par le système, au travers de sa marge de manœuvre pour agir et mettre en place à sa convenance le programme Live Well, mais également via les stratégies des autres filiales vis-à-vis de ce programme. Mais la filiale française participe également de la création de ce système en mettant en place sa propre stratégie et ses propres règles sur ce programme de bénévolat. Ainsi, mes observations me permettent de mettre en avant le jeu d'acteur de Brown-Forman France, toujours en m'appuyant sur les analyses de Crozier et Friedberg, qui a développé des stratégies propres visant à accorder ses buts avec les structures de l'entreprise. On peut ici décrire la manière dont l'entreprise a mobilisé la ressource qu'est le programme Live Well, pour maîtriser une incertitude, ici la mise en place du programme de bénévolat chère au siège social américain, dont l'enjeu est d'exercer un pouvoir sur la maison mère. De plus, Crozier et Friedberg ont également défini dans leurs analyses la notion de pouvoir, qui permet de comprendre la stratégie de Brown-Forman France citée plus haut. Pour ces deux sociologues, la relation de pouvoir est :

- un rapport de force dont l'un peut tirer davantage que l'autre
- la capacité de l'un d'obtenir dans sa négociation avec l'autre que les termes de l'échange lui soient favorables.

³⁴ Michel Crozier et Erhard Friedberg. L'acteur et le système. Paris : Editions POINTS, 2014.

La filiale Française, en comprenant et intégrant l'intérêt porté au programme de bénévolat d'entreprise Live Well, s'est donnée des moyens d'action, afin de pouvoir agir dans sa relation de pouvoir avec le siège social. Ce pouvoir est confirmé par le contrôle de la zone d'incertitude, ici la mise en place du programme Live Well par les filiales, que contrôle la filiale française.

Cela met en exergue l'importance pour les acteurs de comprendre l'ensemble des ressources et les enjeux afin de pouvoir interagir sur le système, ce qu'a bien intégré la filiale française. Cette analyse sociologique de la stratégie de Brown-Forman France est étayée par l'ensemble de mes observations ci-dessous.

Avant de prendre mon poste au service communication, je travaillais au service commercial et je ne voyais que les communications réalisées en France. Ces dernières me paraissaient tout à fait normales, dans la mesure où elles nous invitaient à nous inscrire, et nous donnaient des informations quant au succès rencontré de chaque action (kilos de vêtement récoltés pour la cravate solidaire, nombre de repas distribués pour les Restos du Cœur...). En arrivant au service Communication, j'ai pris conscience de la dimension stratégique du programme Live Well auprès de notre siège social américain. En effet, mes observations semblent mettre en avant le double-objectif des communications que je réalise en anglais :

- montrer aux filiales européennes notre implication et nos succès dans ce programme, et se distinguer autrement que par l'atteinte des objectifs. En effet, communiquer sur ce programme met en avant l'intérêt de Brown-Forman France, et surtout de ses collaborateurs, pour les communautés ou l'environnement, et ainsi les valeurs de bienveillance et de partage, et la cohésion des équipes de la filiale française. Les actions de bénévolat mises en place permettent de soutenir des projets d'insertion des personnes en situation de handicap, (« Le Reflet »), d'aider à l'insertion scolaire en milieu défavorisé (« Espérances Banlieues ») ou encore de soutenir la communauté LGBT au travers de l'association « le Refuge ». Cette mise en avant est d'autant plus importante auprès de la maison mère, à mon sens, que les filiales communiquent très peu sur le sujet.

- montrer au siège social que nous sommes dans le même état d'esprit de bienveillance, de respect et de collaboration qu'elle, et que les collaborateurs français répondent présent au « Giving back to community », malgré une charge de travail très importante. Montrer que nous partageons les mêmes valeurs ne peut être que positif pour l'image de la filiale française.

En appuyant sur les valeurs et sur ce programme, cher au siège social étasunien, nous pouvons supposer que la filiale française entend ainsi obtenir un pouvoir

supplémentaire. Cette analyse est renforcée par une autre observation : le programme Live Well soutient pour la première fois cette année l'association « Le Refuge », sur trois niveaux : financier premièrement, via une donation, puis par un travail de sensibilisation à leurs actions via une conférence dans nos locaux, et enfin par un travail de bénévolat qui se mettra en place en septembre 2019 avec, pour les collaborateurs qui le souhaitent la possibilité de réaliser des travaux de peinture dans les appartements des jeunes, ou un accompagnement pour proposer aux jeunes des sorties culturelles. Le Refuge a pour objet de prévenir l'isolement et le suicide des jeunes LGBT, de 18 à 25 ans, victimes d'homophobie ou de transphobie et en situation de rupture familiale. Cela permet de soutenir un de nos piliers, les communautés, en s'unissant à l'ERG « Diversité & Inclusion ». L'ERG Diversité & Inclusion et le pilier « communauté » sont deux des points chers à la maison mère étasunienne, et on pourrait donc penser légitimement que ces actions sont également mises en place pour implicitement avoir encore plus de poids auprès du siège social. Certaines actions auprès des associations sont d'ailleurs renouvelées chaque année. C'est le cas de la « Cravate Solidaire », pour laquelle nous organisons une collecte de vêtement depuis 3 ans, ou encore des « Restos du Cœur », pour la distribution de repas, notamment sur le mois de décembre depuis 3 ans également. L'objectif est ici pour l'entreprise de coconstruire sa culture avec les collaborateurs, qu'elle se construise sur le long terme et sur un partenariat de confiance et de crédibilité avec les collaborateurs autour d'items qui leurs sont chers. Mais le programme Live Well a également vocation implicite à aider à monter dans le classement Great Place To Work. Brown-Forman France a également compris l'intérêt de la ressource qu'est le programme Live Well dans le classement Great Place to Work. Cela lui a permis de l'utiliser à bon escient, et d'avoir un pouvoir de négociation supplémentaire avec le siège social. Ce classement est un concours, auquel peut participer chaque entreprise, qui permet d'évaluer celles où il fait bon travailler. Pour cela, elles sont évaluées sur la perception des collaborateurs, au travers d'un questionnaire anonyme, et sur leurs pratiques au quotidien, au travers d'un guide à réaliser, qui reprend les critères clefs suivant : Crédibilité, Respect, Equité, Fierté et Convivialité. Les items Fierté et Crédibilité ont une connotation citoyenne : elles permettent en effet de mettre en avant si les collaborateurs trouvent du sens à travers la mission ou l'engagement citoyen de leur entreprise, mais aussi de savoir s'ils sont fiers de faire partie de cette équipe. Ainsi, cette enquête a mis en

avant que 95% des collaborateurs de Brown-Forman France apprécient la démarche citoyenne de l'entreprise³⁵.

Le programme Live Well est utilisé et mis en avant pour la réalisation du guide à remettre à l'équipe Great Place to Work, et participe de la fierté d'appartenance et de la reconnaissance dans l'engagement citoyen de l'entreprise. Ainsi, pour le guide de l'an dernier, j'ai interviewé des « champions ». L'objectif était de connaître les raisons pour lesquelles ils supportent ce programme et ce que cela leur apporte, photos des actions menées à l'appui, preuves nécessaires au dossier. Le service RH utilise Great Place to Work comme indicateurs clefs de performance, afin d'avoir les points forts, et les axes d'amélioration et de pouvoir utiliser les points qui fonctionnent, au niveau international notamment. Les axes d'amélioration sont quant à eux discutés avec les collaborateurs dans des « focus groups » afin de mettre en place des actions correctives.

Brown-Forman France s'appuie sur les verbatims de ses collaborateurs pour parler de ce qu'ils apprécient dans l'entreprise, en faisant un focus sur le bénévolat d'entreprise : *« engagement de l'entreprise au sein d'actions associatives », « je pense au programme Live Well : ce programme d'événements annuels inclut des rendez-vous culturels (sortie à l'atelier des lumières par exemple), des participations à des événements sportifs et solidaires (color run, course Odyssea par exemple) ou encore le soutien d'associations (cravate solidaire, resto du cœur..) »* « *Le programme Live Well permet une implication des salariés qui le souhaitent dans une action caritative et une ouverture d'esprit* ³⁶ ». Cela permet de montrer l'importance de ce programme pour les collaborateurs, et surtout l'importance de s'en servir dans le dossier de candidature de Great Place to Work. En effet, ce programme de bénévolat permet de mettre en avant l'implication citoyenne de l'entreprise et son écoute des salariés, puisque ce programme à la carte est construit avec eux.

Cette année, Brown-Forman France a fini onzième du classement sur les cinquante entreprises sélectionnées pour participer au concours. (Trente-neuf places de mieux que l'an dernier, et cinq de mieux que l'équipe espagnole). Les messages passés pour la France et pour l'international ont été différents :

- pour la France, le message s'adressait aux collaborateurs, et était construit autour d'eux, acteurs principaux de ces bons résultats. Ainsi, ils ont été mis en avant au

³⁵ Questionnaire réalisé en octobre 2018 par Great Place to Work de manière anonyme auprès des 110 collaborateurs de l'entreprise Brown-Forman France. 106 collaborateurs ont répondu.

³⁶ Document de synthèse réalisé par Great Place To Work sur « les verbatims des collaborateurs », à la suite du questionnaire.

travers d'une vidéo les mettant en scène avec une pancarte Great Place To Work, sur fond de musique « Happy » de Pharell Williams, avec à la fin de la vidéo le classement 2019. Cette vidéo a été diffusée via une newsletter France puis sur les écrans de nos télévisions internes.

- pour l'international, le message, en anglais, s'adressait aux collaborateurs des filiales, et surtout à la direction du siège social, et le message était clairement différent, même s'il gardait la vidéo des collaborateurs : l'idée était de faire une newsletter dont le message était la mise en avant de l'efficacité et le mérite de Brown-Forman France, en partant sur la genèse. Sur 250 entreprises, 50 ont été sélectionnées, et sur ces 50 nous avons fini 11^{ème}. J'ai par la suite publié cette vidéo sur Chatter Europe et en boucle, sur les télés de l'ensemble des filiales, en plus des programmes déjà diffusés. J'ai également demandé au service communication du siège social de diffuser cette vidéo sur la page LinkedIn Brown-Forman afin d'assurer une visibilité maximum.

Cette vidéo a en effet été très bien accueillie par les collaborateurs français et monde, d'autant plus que c'était la 1ère fois qu'une vidéo avec les collaborateurs a été mise en place dans le groupe. Ainsi, la filiale France a reçu les félicitations de l'ensemble des membres de la Direction du siège social pour la créativité de la vidéo, son dynamisme et son bon esprit qui mettait en avant les collaborateurs. Le Directeur Général Europe a par exemple mis en avant ce beau résultat, « *bien mérité et dû à un travail acharné et au dévouement des équipes*³⁷ ». (Cf annexe 1 p.85)

Cette mise en avant de notre classement, de notre savoir-faire (c'était la première fois qu'une vidéo avec les collaborateurs était réalisée) et de nos collaborateurs heureux, m'a réellement permis de comprendre la stratégie d'acteurs mise en place via l'utilisation du programme de bénévolat et, par-là, du classement Great Place To Work. Il a ici permis de montrer aux autres filiales et au siège social, que les collaborateurs français sont soudés, motivés et engagés, notamment autour de valeurs chères à la maison mère : soutien des communautés, bénévolat, bienveillance. Ainsi, mes observations m'ont amenée aux raisons implicites de ce programme :

- une différenciation entre les filiales, qui veulent se distinguer et se mettre en avant. En effet, en mettant en avant l'ensemble des actions que nous menons pour les collaborateurs, les communautés ou la planète, cela permettrait à Brown-Forman France de montrer leur accord avec les principes chers à la maison mère, et ainsi de

³⁷ Mail reçu du Directeur Europe suite à l'envoi par Newsletter du classement Great Place To Work et de la vidéo.

gagner en sympathie et, in fine, d'espérer pouvoir gagner plus de poids dans les négociations.

- une partie importante, qui participe largement du bon classement à Great Place to Work. Ce classement est d'ailleurs par la suite lui-même utilisé pour montrer à la maison mère et aux filiales l'engagement communautaire, managérial et la bonne ambiance dans les bureaux français. L'objectif serait ici d'obtenir une bonne image de la filiale française, qui pourrait faciliter l'ensemble des négociations avec la maison mère. Cela montre aussi la « victoire » de la France sur les Etats-Unis, sur leur propre terrain, c'est-à-dire celui du « Giving back to community ».

La mise en place de ce programme répond donc à des enjeux stratégiques implicites propre à l'identité de l'entreprise, mais nous allons voir qu'il a également une visée explicite avec une portée plus générale.

2. LES OBJECTIFS EXPLICITES DES PROGRAMMES DE BENEVOLAT

Cette deuxième partie va s'attacher à montrer que les programmes de bénévolat d'entreprise ont ensuite des objectifs explicites, davantage commun à l'ensemble des entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Selon le « Baromètre du Mécénat Français³⁸ » réalisé en octobre 2018 par l'ADMICAL, plusieurs motivations incitent les entreprises à s'investir dans le mécénat d'entreprise. Elle a réalisé le top 5 des motivations des entreprises mécènes, qui sont dans l'ordre : « *la contribution à l'intérêt général, l'expression et l'incarnation des valeurs d'entreprise, l'ancrage territorial, la valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise et enfin assurer la cohésion interne de l'entreprise* ». Nous allons voir comment ces motivations, tantôt seules, tantôt entremêlées, sont exprimées au travers d'objectifs, que j'ai classé en deux catégories : objectifs au niveau des ressources humaines et objectifs plus larges recherchés, de la cohésion d'équipe, à la marque employeur.

2.1 - DE NOMBREUX OBJECTIFS AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES

Aujourd'hui, l'objectif des entreprises qui mettent en place une politique de bénévolat d'entreprise est bien sûr toujours économique, mais avec une dimension stratégique, qui prend une place prépondérante. Il s'agit de s'impliquer dans les enjeux sociétaux

³⁸ Baromètre du Mécénat français. Disponible sur le site de L'Admical.org : http://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/etude_mecnat_dentreprise_en_france_2018_vf.pdf, mis en ligne en octobre 2018 et consulté le 15 mai 2019.

en embarquant et impliquant les collaborateurs de manières très diverses³⁹. D'une manière générale, le bénévolat d'entreprise contribue à la politique RH définie par l'entreprise, en appuyant certains axes ou thèmes propres à sa politique, comme l'inclusion ou l'égalité homme-femme. En travaillant avec des associations en lien avec ce thème par exemple, la politique RH va être valorisée, confortée et soutenue par les collaborateurs. C'est ce que nous allons voir dans cette partie.

INCARNER LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Le bénévolat d'entreprise permettrait donc en interne d'incarner les valeurs de l'entreprise en joignant les actes aux paroles, et de renforcer ainsi la fidélisation des collaborateurs, en les impliquant sur des sujets chers à l'entreprise mais également à eux-mêmes. C'est ce que confirme l'article publié dans les Echos Business,⁴⁰ qui indique que « *73% des salariés engagés dans une mission affirment mieux comprendre par la suite les valeurs de leurs entreprises* ». En effet, proposer à ses collaborateurs de soutenir une association pendant ses heures de travail démontre l'engagement réel de l'entreprise auprès de ses collaborateurs et permet de créer un lien affectif fort avec l'entreprise. Brown-Forman France appuie ses valeurs de solidarité et de bienveillance, notamment en soutenant depuis trois ans les Restos du Cœur, au travers de tri de vêtements, de distribution de repas, ou de réalisation de kits de survie. C'est d'ailleurs l'association plébiscitée par l'ensemble des collaborateurs, lors du questionnaire interne de satisfaction. La banque LCL quant à elle démontre ses valeurs affichées de responsabilité et de solidarité en soutenant depuis 6 ans au travers de 126 projets, via sa fondation « *des projets en faveur de l'éducation et de l'insertion sociale, scolaire, et professionnelle. Elle s'investit également dans des actions destinées aux femmes rencontrant des difficultés dans leur rôle éducatif*⁴¹ ». Autre exemple, qui met bien en avant la manière dont le bénévolat d'entreprise porte les valeurs de l'entreprise : Engie met en avant des valeurs d'engagement et de cohésion qu'elle démontre en interne avec son programme de bénévolat : elle a ainsi décidé « *d'encourager l'engagement humanitaire des associations de collaborateurs : ces dernières effectuent, partout*

³⁹ Journaliste non indiqué. Les Effets bénéfiques du bénévolat en entreprise. Lecomptoirmm.com. <http://www.lecomptoirmm.com/management-rh/effets-benefiques-benevolat-entreprise/> mis en ligne le 11 juin 2018 et consulté le 18 mai 2019.

⁴⁰ Florent Vairez. Ces 17 boîtes vous permettent d'être bénévole et salarié à la fois <https://start.lesechos.fr/emploi-stages/vie-en-entreprise/ces-17-boites-vous-permettent-d-etre-benevole-et-salarie-a-la-fois-13945.php>, mis en ligne le 18 janvier 2019 et consulté le 17 mai 2019

⁴¹ Site institutionnel LCL, Rubrique Fondation LCL. <https://www.lcl.fr/decouvrir-lcl/engagements/fondation-lcl>, consulté le 25 mai 2019

dans le monde, des missions humanitaires qui offrent aux volontaires la possibilité d'engagement solidaire »⁴². Ces exemples permettent de mettre en exergue l'importance en interne du lien entre valeurs affichées et actions mises en place pour les appuyer, et ce, quels que soient les secteurs d'activités. L'idée est ici de faire rentrer les collaborateurs dans un processus de confiance avec leur entreprise, élément clefs capital pour fidéliser et engager les équipes⁴³. En externe, le bénévolat d'entreprise permet une valorisation de l'image de l'entreprise et une vitrine d'attractivité, comme nous l'avons vu auparavant, avec notamment le classement Great Place To Work. Cela s'appuie aussi sur le fait que l'on a davantage confiance à une entreprise qui porte une vision de la société dans laquelle elle a envie de s'impliquer qu'à une entreprise dont l'objectif majeur est la recherche de profit.

RENFORCEMENT DE LA COHESION INTERNE

Le développement des échanges et des expériences, entre collaborateurs qui ne se rencontrent jamais, permet de créer un sentiment de fierté d'appartenance et de renforcer la cohésion interne. Par exemple, chez Brown-Forman France, les actions solidaires de tri de vêtements réalisées pour les Restos du Cœur, permettent chaque fin d'année de regrouper ensemble des services, pourtant dans les mêmes locaux, qui ne se côtoient jamais. Cela permet de rencontrer d'autres collègues, mais également, pour ceux qui ont des relations uniquement professionnelles, de tisser des liens plus forts. Ainsi leurs prochaines interactions professionnelles pourraient s'en trouver facilités et plus riches, en osant échanger par exemple sur des problématiques professionnelles. Cette analyse est appuyée par les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée en interne auprès des collaborateurs de Brown-Forman France sur leur satisfaction quant au programme Live Well 2018 : 78% des collaborateurs pensent que le programme de bénévolat d'entreprise Live Well permet de « *renforcer vos liens avec vos collègues ou tisser des liens avec des collègues d'autres services* »⁴⁴ (cf Annexe 11, p.116). Ce sondage est appuyé par les propos de Hélène Zieglbaum, déléguée générale de la Fondation Kronenbourg : « *Les actions de la fondation permettent aux collaborateurs de découvrir leurs collègues sous un autre jour (...) et d'éprouver une certaine fierté pour leur travail, leur*

⁴² Informations tirées du site institutionnel d'Engie : Implication humanitaire des collaborateurs : <https://www.engie.com/engagements/implication-des-collaborateurs/> consulté le 1^{er} juin 2019.

⁴³ Laure Girardot. Comment booster l'engagement des collaborateurs ? WelcometotheJungle.fr <https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/articles/comment-booster-l-engagement-des-collaborateurs> mis en ligne le 18 octobre 2018 et consulté le 15 avril 2019.

⁴⁴ Enquête interne réalisée via google forme auprès des collaborateurs ayant une ancienneté suffisante, soit 100. 80% des collaborateurs ont répondu à l'enquête.

*entreprise*⁴⁵. » Ainsi, les entreprises recherchent un développement de la cohésion d'équipe et font des actions de bénévolat des teambuilding. Si on se base sur la définition des auteurs d'un article sur « la cohérence et la cohésion d'équipe de direction dans une PME⁴⁶», « *La cohésion est le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un projet commun, qui leur permet, à travers le partage de valeurs et de sentiments gratifiants, de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face comme un tout aux défis qu'ils rencontrent* », le bénévolat d'entreprise est l'outil idéal pour créer, développer ou renforcer la cohésion d'équipe. En effet, il permet aux collaborateurs de se lier par le partage de valeurs (bienveillance, soins des autres, partage), et de pouvoir affronter et réussir ensemble des challenges professionnels.

MISE EN AVANT DE COMPETENCES COMPORTEMENTALES

Le bénévolat d'entreprise permet la découverte de soft skills, ou compétences comportementales, chez les collaborateurs⁴⁷. En effet, les missions de bénévolat en nature permettent aux collaborateurs d'utiliser des compétences qu'ils n'utilisent pas au quotidien. C'est également le cas dans des missions de bénévolat de compétences, qui permettent de mettre en lumière les capacités d'adaptabilité par exemple. Il s'agit en effet avec les soft skills de dépasser les compétences professionnelles/techniques et de travailler sur le développement de qualités personnelles comme le sens du collectif, la créativité ou l'empathie. Ces compétences suscitent de plus en plus l'intérêt des entreprises, car elles sont un très bon levier de performance au sein d'une équipe, comme au global, et à long terme elles permettent de voir les possibilités d'évolution des collaborateurs. Ainsi, la Fondation Schneider Electric a travaillé en 2018 sur « *l'élaboration d'une grille de compétences acquises via le pro bono* »⁴⁸ (ou *bénévolat de compétence*), afin de permettre aux RH de valoriser le parcours professionnel des collaborateurs engagés dans les initiatives solidaires de l'entreprise ou de la Fondation. Cela va également

⁴⁵ Journaliste non communiqué. Les effets bénéfiques du bénévolat d'entreprise. Comptoirmm.com <http://www.lecomptoirmm.com/management-rh/effets-benefiques-benevolat-entreprise/>, mis en ligne 11 juin 2018 et consulté le 30 avril 2019.

⁴⁶ José Luis-Pech Varguez, et al. « Cohérence et cohésion de l'équipe de Direction dans une PME : une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion », 179-209 in : *Revue Internationale PME* . Paris, 2010. Disponible en ligne : <https://id.erudit.org/iderudit/1012498ar>., consulté le 30 juin 2019.

⁴⁷ Lucie Gaudens. 5 bonnes raisons de développer l'engagement associatif des collaborateurs. e-rse.net. <https://e-rse.net/5-bonnes-raisons-developper-engagement-associatif-collaborateurs-microdon-269503/#gs.s5yx7p> mis en ligne le 12 février 2018 et consulté le 18 avril 2019.

⁴⁸ Journaliste non communiqué. Mobilisation des collaborateurs : des enjeux à la mise en œuvre. Mécénova.org. <http://www.mecenova.org/actu-mobilisation-des-collaborateurs-conference-12-juin/>, mis en ligne le 18 juin 2018 et consulté le 3 mai 2019.

permettre aux collaborateurs d'utiliser des compétences qu'ils n'utilisent pas dans le cadre professionnel, ou même d'en développer d'autres, par un autre biais que la formation et participer de l'enrichissement des salariés : « *Cette mobilisation participe à la montée en puissance des collaborateurs et vient renforcer ou se substituer à des formations plus classiques : un apprentissage par le biais de l'expérimentation* ». ⁴⁹

L'ANCRAGE TERRITORIAL

Intervenir via des actions de bénévolat sur le territoire permet aux entreprises d'y développer leur connaissance terrain, d'identifier les problématiques du territoire, en estompant peu à peu les frontières. De plus, cela permettrait également à l'entreprise de bénéficier de retombées locales, ce qui est positif en termes d'image. C'est ce que confirme l'étude réalisée par L'Admical, qui nous indique que « *la volonté de développer son ancrage territorial devient ici un formidable vecteur de cohésion et facilitateur d'action collective* ⁵⁰ ». Cela témoigne de l'importance de tisser des liens avec les parties prenantes du territoire, afin de créer un sentiment de confiance, de légitimation en structurant et argumentant son action citoyenne. Cette argumentation est ici appuyée par le témoignage du directeur de l'Intermarché de Reichshoffen dans le cadre du Baromètre Admical 2018, qui s'est engagé dans la redistribution de produits à date de limitation de courte durée auprès de plusieurs associations « *afin d'éviter le gaspillage et aider ceux qui en ont besoin* ⁵¹ ». Il met ensuite en avant la reconnaissance régionale et locale de ses actions citoyennes, qui lui ont permis pour lui de développer et pérenniser son commerce. C'est également ce qu'ont constaté plusieurs professionnels mécènes, lors de la conférence du 12 juin 2018 organisée par Mécénova sur les enjeux de l'engagement des collaborateurs ⁵². Cette conférence a mis en lumière l'intérêt de réaliser des actions de bénévolat, pas forcément dans les grandes agglomérations, et donc auprès des populations du siège social, mais de penser aux petites et moyennes villes, où les usines et donc les populations ouvrières, sont installées. L'article ⁵³ résumant cette conférence évoque ainsi la cas Bonduelle : des salariés de l'usine Bonduelle, très mal perçue par les riverains d'un point de vue environnementale, ont en effet participé à des actions

⁴⁹ Journaliste non communiqué. De nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs. Mecenova.org <http://www.mecenova.org/nouvelles-formes-mobilisation-collaborateurs/> mis en ligne le 14 juin 2017 et consulté le 15 mai 2019

⁵⁰ Baromètre Admical Octobre 2018. Le mécénat d'entreprise en France.

http://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/etude_mecenas_dentreprise_en_france_2018_vf.pdf

⁵¹ Baromètre Admical. Ibid., p13., consulté le 20 avril 2019.

⁵² Journaliste non communiqué. Mobilisation des collaborateurs : des enjeux à la mise en œuvre.

Mecenova.org. <http://www.mecenova.org/actu-mobilisation-des-collaborateurs-conference-12-juin/>, mis en ligne le 18 juin 2018 et consulté le 3 mai 2019.

⁵³ Journaliste non communiqué. Ibid.

locales de développement durable, se réappropriant ainsi leur usine. Elle met également en exergue que « *dans les usines, la capacité de mobilisation peut être bien supérieure à celle des bureaux* »⁵⁴.

OUTIL DE RECRUTEMENT

Au niveau du recrutement, ces programmes de bénévolat permettent de répondre à la quête de sens et à la recherche de transparence des nouvelles générations⁵⁵, et ainsi de leur donner envie de travailler et d'évoluer dans notre entreprise. En effet, plus que le salaire, ces générations sont davantage sensibles au climat dans l'entreprise et à ces agissements au niveau des problèmes sociétaux⁵⁶. Le manifeste des étudiants de grandes écoles, lancé fin septembre 2018 et signé par 30 931 étudiants, appelant les entreprises au « *réveil écologique*⁵⁷ » en est bien la preuve. Les témoignages de ces étudiants signataires, bientôt sur le marché de l'emploi, sont sans équivoque : « *A 20 ans, Louise est signataire du manifeste. Pour cette étudiante en Master 1 à Sciences Po Bordeaux en coopération internationale et développement, le choix de son employeur sera tout aussi primordial et elle le sélectionnera en fonction des engagements et des actes*⁵⁸. » Pour Brown-Forman France, ce programme de bénévolat, et la participation au concours de Great Place to Work qu'il permet, est une formidable vitrine d'attractivité pour recruter ces jeunes diplômés.

Ces objectifs mettent en avant les motivations évoquées dans le « Baromètre Admical 2018 ⁵⁹ » : la contribution à l'intérêt général, l'expression et l'incarnation des valeurs d'entreprise, l'ancrage territorial, la valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise et, enfin, assurer la cohésion interne de l'entreprise. Mais au-delà d'objectifs purement RH, ces motivations sont le fil rouge du bénévolat d'entreprise.

⁵⁴ Journaliste non communiqué. Ibid.

⁵⁵ Julie Lemarchand. Le vrai pouvoir des Millenials. Lesechos.fr <https://start.lesechos.fr/actus/tendances-societe/le-vrai-pouvoir-des-millennials-13232.php> mis en ligne le 26 octobre 2018 et consulté le 25 juin 2019.

⁵⁶ Kira Mitrofanoff. Pourquoi l'arrivée des Millennials oblige 99% des entreprises à se réinventer. Challenges.fr https://www.challenges.fr/sommet-de-l-economie/pourquoi-l-arrivee-des-millennials-oblige-99-des-entreprises-a-se-reinventer_517049 mis en ligne le 30 novembre 2017 et consulté le 25 juin 2019.

⁵⁷ Manifeste disponible sur ce site : <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/signataires.php> consulté le 26 juin 2019.

⁵⁸ Florent Vairet « Les étudiants des grandes écoles appellent au « Réveil écologique » ». Les Echos.fr <https://start.lesechos.fr/etudes-formations/associations-etudiantes/les-etudiants-des-grandes-ecoles-appellent-au-reveil-ecologique-13081.php>, mis à jour le 10 octobre 2018 et consulté le 26 juin 2019.

⁵⁹ Baromètre consultable sur ce lien : <http://admical.org/contenu/barometre-du-mecanat-dentreprise>

2.2 - DES OBJECTIFS PLUS LARGES RECHERCHES, DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS A LA MARQUE EMPLOYEUR

Toujours dans la lignée RH, les politiques de bénévolat d'entreprise ont pour objectif pour les entreprises d'engager leurs collaborateurs au quotidien, en leur expliquant, prouvant et montrant que les valeurs prônées sont réelles, et appliquées au quotidien.

En effet, il semblerait que le taux d'engagement des français au travail soit faible. Selon le dernier sondage⁶⁰ annuel de Gallup, institut de sondage américain et cabinet de conseil, sur l'engagement des Français au travail, « *seulement 6 % des actifs sont engagés, c'est-à-dire très impliqués à la tâche et enthousiasmés par leurs missions professionnelles* », selon la définition de Gallup, (-9 points vs 2017); 74 % ne sont pas engagés et 20 % se déclarent « *clairement désengagés* ». L'article des Echos⁶¹ met notamment en avant pour expliquer ce désengagement « *un problème managérial et un manque de reconnaissance* ». Les programmes de bénévolat d'entreprise peuvent être une réponse à ce désengagement. En effet, pour répondre aux demandes des salariés, les entreprises développent des politiques de mécénat qui peuvent prendre plusieurs formats de mobilisation, tant sur les modalités que sur les domaines d'intervention (culture, protection de l'environnement, aide humanitaire ou domaine social) : mécénat financier, en nature, don de produits, de matériel ou de services de l'entreprise à une association ou encore bénévolat d'entreprise.

AUGMENTER L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS

Avec la mise en place d'un programme de bénévolat à la carte, l'entreprise recherche non seulement une meilleure adhésion aux actions de bénévolat proposées, mais également un sentiment d'utilité et de mise en avant de ses collaborateurs, en dehors de leurs missions quotidiennes et pour développer un sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise⁶². En effet, l'entreprise mise sur le fait que d'être écoutée et soutenue donnerait aux collaborateurs l'envie de vraiment s'impliquer. C'est ce que confirment les enquêtes annuelles de satisfaction de Brown-Forman France. Elles mettent en avant une progression du taux de satisfaction des collaborateurs concernant le programme Live Well : en 2018, 80%

⁶⁰ Méthodologie: Les résultats de l'étude sont basés sur une série d'entretiens téléphoniques conduits entre février et mars 2018 sur des échantillons représentatifs et aléatoires de 1.000 employés adultes (+18 ans) en

⁶¹ Marion Perroud. Les salariés français sont parmi les plus désengagés d'Europe. Challenges.fr https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/bien-etre-au-travail-pourquoi-les-salaries-francais-sont-parmi-les-plus-desengages-d-europe_595166 en ligne le 20 juin 2018 et consulté le 17 mai 2019.

⁶² Bertrand COULATY Engagement 4.0. Paris : Editions EMS Management & société, 2018

des collaborateurs étaient satisfaits ou très satisfaits du programme Live Well 2018, contre 75% en 2017. Cette augmentation s'explique par le fait que les collaborateurs sont réellement à l'origine des projets menés, mais également que ces missions citoyennes, comme nous l'avons vu dans l'introduction, viennent des collaborateurs eux-mêmes. L'objectif pour l'entreprise est ici de développer le sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise par son implication citoyenne dans la société. Si on se réfère à l'enquête anonyme réalisée par Great Place To Work en octobre 2018 auprès des collaborateurs de Brown-Forman France, selon laquelle 95%⁶³ des collaborateurs apprécient la démarche citoyenne de l'entreprise, l'objectif semble atteint pour cette entreprise. Pour la Fondation EY, le programme de bénévolat à la carte permet « *de mobiliser plus largement, en faisant en sorte que toutes les catégories de collaborateurs soient captées, peu importe leur âge, leur métier ou leur niveau hiérarchique* »⁶⁴. Ainsi, en proposant une offre « à la carte », avec des formats adaptés à chacun des collaborateurs, comme des formats plus courts ou en équipe, la Fondation voit la mobilisation des collaborateurs augmenter⁶⁵. Autre preuve du succès du bénévolat d'entreprise et des programmes à la carte : début 2019, 17 patrons de grandes entreprises, ont écrit un manifeste dans lequel ils s'engagent à faciliter le bénévolat de compétence⁶⁶.

OUTIL AU SERVICE DE LA RSE

Le bénévolat d'entreprise est un outil au service de la RSE, permettant aux collaborateurs de matérialiser l'engagement sociétal de l'entreprise, qui reste souvent abstrait pour eux, et à l'entreprise de gagner en crédibilité vis-à-vis notamment de ses parties prenantes internes. Ce gain de confiance est mis en avant par l'étude réalisée par Cone Communication en 2018 : « *Plus d'un travailleur sur deux refuserait de collaborer avec une entreprise dépourvue d'engagement social ou environnemental fort* »⁶⁷. C'est donc devenu un enjeu stratégique majeur des entreprises, qui placent le collaborateur au centre de leurs investissements citoyens.

⁶³ Enquête réalisée en octobre 2018 par Great Place to Work de manière anonyme auprès des 120 collaborateurs de la société Brown-Forman France.

⁶⁴ Journaliste non communiqué. Mobilisation des collaborateurs : des enjeux à la mise en œuvre. Mecenova.org. <http://www.mecenova.org/actu-mobilisation-des-collaborateurs-conference-12-juin/>, mis en ligne le 18 juin 2018 et consulté le 3 mai 2019.

⁶⁵ Journaliste non communiqué. Ibid.

⁶⁶ Toscane Auber. Mécénat de compétence : 17 dirigeants s'engagent. LesEchos.fr <https://business.lesechos.fr/directions-generales/innovation/innovation-sociale/0600483649512-mecenat-de-competences-17-dirigeants-s-engagent-326288.php>, mis à jour le 17 janvier 2019 et consulté le 17 mai 2019.

⁶⁷ Caroline Renoux, Dirigeants, la RSE peut (aussi) vous rapporter de l'argent. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-dirigeants-la-rse-peut-aussi-vous-rapporter-de-largent-1036518>, mis en ligne le 8 juillet 2019 et consulté le 16 juillet 2019

La Responsabilité Sociétale des Entreprises, « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales ou économiques dans leurs activités et leurs interactions avec l'ensemble des parties prenantes* »⁶⁸ est un fort outil de performance pour l'entreprise, comme l'indique l'étude « Responsabilité Sociale des entreprises et compétitivité » : les entreprises ayant pris en compte les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) ont vu « *leur performance augmentée de 13% en moyenne* »⁶⁹.

L'objectif est ici de créer un lien plus direct avec la stratégie RSE globale de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que montrent les résultats de l'enquête de satisfaction menée en interne par Brown-Forman France pour le programme Live Well 2018 : il met en avant que pour 97% des collaborateurs, « *le programme Live Well contribue à concrétiser les engagements RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) pour les collaborateurs, les communautés et la planète* »⁷⁰. De plus, les collaborateurs sont des « *vecteurs de lien social et de développement durable* »⁷¹, et veulent maintenant être acteur de cet engagement afin d'« *enrichir leur engagement professionnel par des expériences plus variées, qui mettent à la fois à l'épreuve leurs compétences professionnelles, mais aussi leurs sensibilités personnelles* »⁷². Une bonne illustration de la mise en avant de la politique RSE de Brown-Forman France via le programme de bénévolat d'entreprise se fait avec la mise en place d'actions liées à la lutte contre le gaspillage : conférence sur le zéro Déchet, dons de vêtements au profit de la Cravate Solidaire, ramassage de déchets sur les plages ou en ville lors du « World Cleaning up Day »⁷³ de septembre. Ces initiatives rencontrent un vif succès et fonctionnent car elles sont cohérentes avec les actions déjà menées dans l'entreprise : 3 poubelles pour trier les déchets, mise à disposition de sac réutilisable pour éviter le recours au sac en plastique le midi, arrêt des gobelets en plastiques. La Française Des Jeux a quant à elle formalisé son engagement RSE autour d'un accord collectif qui prévoit l'octroi de 3 jours de congés pour bénévolat à tout

⁶⁸ Définition du site <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

⁶⁹ Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye - Etude réalisée en Janvier 2016 par France Stratégie https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_etude_rse_finale.pdf, consulté le 10 juin 2019.

⁷⁰ Enquête de satisfaction interne réalisée en décembre 2018 auprès de l'ensemble des collaborateurs Brown-Forman France.

⁷¹ Journaliste non communiqué. L'engagement bénévole au service de la responsabilité sociétale (RSE) de votre entreprise. Pole-emploi.fr. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/l-engagement-benevole-au-service-de-la-responsabilite-societale-rse-de-votre-entreprise--@/article.jspz?id=669190> consulté le 15 juin 2019.

⁷² Clément Fournier. Pour engager vos salariés, investissez dans la RSE. E-RSE.net. <https://e-rse.net/engagement-salaries-rse-communication-20307/#gs.at8880> mis en ligne le 3 juin 2016 et consulté le 20 mai 2019.

⁷³ Evènement annuel en septembre pour nettoyer la planète : <https://worldcleanupday.fr/levenement/>.

collaborateur participant à une action de bénévolat en lien avec la Fondation d'entreprise FDJ, hors de son temps de travail, et également la possibilité de donner chaque mois les centimes de leur salaire net ou de faire un don supplémentaire au profit d'associations soutenues par la Fondation d'Entreprise FDJ⁷⁴. Autre exemple avec Leboncoin.fr, qui s'est engagé dans une mission sociale et environnementale avec ses 900 collaborateurs, au travers d'ateliers créatifs et culinaires dans un EHPAD pour Noël ou encore l'entretien d'une ferme urbaine pédagogique.

Ces exemples montrent bien comment « *la Responsabilité Sociétale des Entreprises permet d'associer, logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité*⁷⁵ ». En effet, le business n'est pas oublié mais les entreprises ont pris en compte l'importance de leur rôle citoyen auprès de leurs différentes parties prenantes, d'autant plus que comme nous l'avons déjà vu, les collaborateurs attendent des entreprises un engagement plus important, et souhaitent s'investir. Le bénévolat d'entreprise remplit ainsi tout à fait cette mission, et les chiffres confirment la corrélation entre bénévolat d'entreprise et engagement citoyen de l'entreprise : d'après une étude réalisée en 2014 par la chaire philanthropique de l'ESSEC sur l'engagement des collaborateurs « *93% des répondants estiment que la mission à laquelle ils ont participé a été bénéfique pour la société*⁷⁶. »

Ainsi, l'engagement et la fidélisation des salariés sont aujourd'hui intimement liés à la RSE : de forts enjeux autour de la responsabilité des entreprises se mettent en place dans les entreprises, et les salariés veulent non seulement être acteur de la RSE, mais ils sont fiers de le faire et veulent valoriser cet engagement sociétal par une communication en interne et en externe⁷⁷.

FIDELISATION ET ATTRACTIVITE DES TALENTS

L'utilisation du programme de bénévolat d'entreprise est donc aussi un critère de valorisation pour l'entreprise qui permet, nous venons de le voir, de fidéliser les collaborateurs mais également d'attirer les nouveaux talents. Elle participe ainsi de la

⁷⁴ Journaliste non indiqué. FDJ s'engage en faveur de la solidarité en entreprise.ladn.eu.

<https://www.ladn.eu/news-business/actualites-annonceurs/fdj-sengage-en-faveur-de-la-solidarite-en-entreprise/> mis en ligne le 15 février 2018 et consulté le 5 mai 2019.

⁷⁵ Julie Boras. La responsabilité sociétale de l'entreprise. Praeconseil.fr. <https://www.praeconseil.com/1100-2/> mis en ligne le 6 décembre 2017 et consulté le 17 mai 2019.

⁷⁶ Etude réalisée par la Chaire Philanthropie de l'ESSEC en partenariat avec ADMICAL, IMS et Le RAMEAU, auprès de 619 salariés issus de 17 entreprises différentes, disponible en ligne :

<http://www.lerameau.fr/l%E2%80%99essec-publie-son-etude-%C2%AB-l%E2%80%99engagement-des-collaborateurs-quels-facteurs-de-participation-durable-%C2%BB-realise-par-la-chaire-philanthropie-en-partenariat-avec-admical-ims/> depuis le 18 novembre 2014 et consulté le 10 juillet 2019.

⁷⁷ Clément Fournier. Pour engager vos salariés, investissez dans la RSE. e-rse.net <https://e-rse.net/engagement-salaries-rse-communication-20307/#gs.s9eiw5>, mis en ligne le 3 juin 2016 et consulté le 10 juin 2019.

marque employeur, au même titre que la RSE. En effet, un des arguments de vente utilisés par Great Place To Work dans sa plaquette⁷⁸ est de mettre en avant que 81% des salariés issus des entreprises lauréats apprécient la contribution citoyenne de leur entreprise (contre 47% des salariés des autres entreprises), et semble ainsi mettre en avant que Great Place To Work peut être un indicateur de la RSE. Brown-Forman utilise le classement Great Place to Work pour communiquer sur cet engagement citoyen, c'est-à-dire sa participation active à la vie de la société, et donc à la participation à la résolution des problèmes de cette société. En effet, ce classement commence à être de plus en plus connu, leur site internet met en avant les entreprises lauréates et la cérémonie est relayée dès le lendemain par le Figaro, notamment au travers d'un supplément Great Place To Work. Le programme Live Well, comme tout programme de bénévolat, est donc stratégique d'un point de vue de l'image externe.

ASSEOIR SA CREDIBILITE

Il permet à l'entreprise d'assurer sa crédibilité par la cohérence de sa communication en proposant un fil conducteur, et par la cohérence en termes de valeurs annoncées et attendues. Pour Thomas Heller, Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication au département Infocom de l'université Lille 3 « *cette crédibilité concerne leur contribution à la résolution des maux de notre temps, ou encore, de façon positive, leur implication dans leur environnement social et culturel. Autrement dit, cette préoccupation de l'image se cristallise sur des actions qui promeuvent l'idée et la qualité d'une citoyenneté des entreprises, qualité qui paraîtra d'autant plus évidente que ces actions sont elles-mêmes définies en termes « d'implication dans la cité », qui est aussi une manière de définir la citoyenneté* »⁷⁹ Cette définition permet de mettre en avant un des rôles primordiaux des programmes de bénévolat en général, et du programme Live Well en particulier : mettre en application les valeurs de l'entreprise et ses actions, autrement dit, prouver ce qu'elle dit. L'entreprise a bien compris que le collaborateur était une partie prenante primordiale de son écosystème et qu'il fallait porter une attention particulière à sa proposition de valeur. Selon l'étude menée par Deloitte et Viadéo en 2017⁸⁰, « pour

⁷⁸ Informations issues de la plaquette de présentation Great Place To Work

⁷⁹ Thomas Heller. L'invisible de l'image. Communication et organisation, 34 | 2008, 116-129

⁸⁰ Etude « Sens au travail ou sens interdit » réalisée par le cabinet Deloitte et Viadéo en décembre 2017 auprès de 2 329 personnes de plus de 18 ans, ayant répondu au questionnaire en ligne. Disponible en ligne : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html>, consulté le 28 juin 2019.

trouver du sens, il faut qu'il y ait une cohérence entre ma propre définition du travail et ce qui me porte dans ce travail », d'autant plus que « 8 répondants sur 10 estiment que performance et sens du travail sont directement liés ». On fidélise ou attire donc les talents de plus en plus par les valeurs, le sens ou encore le lien créé. On comprend alors mieux le développement du bénévolat d'entreprise, qui permet de répondre en tout point à ces attentes, en impliquant ses collaborateurs et en leur faisant vivre directement les valeurs de l'entreprise.

2.3 - DES OBJECTIFS LIÉS À L'INNOVATION, STRATÉGIQUES POUR L'ENTREPRISE

Le bénévolat d'entreprise peut également permettre à l'entreprise d'innover, afin de se rapprocher de son ambition d'entreprise citoyenne, en mettant toujours en avant ses collaborateurs, au travers de leurs expertises, compétences et connaissances⁸¹. En les faisant participer activement, l'objectif est encore l'engagement des collaborateurs. Il existe notamment deux possibilités :

INTREPRENARIAT SOLIDAIRE

Innover dans le but de l'intérêt général, via l'intrepreneuriat solidaire / social, intimement lié à la RSE. Il s'agit ici pour l'entreprise de faire confiance à ses équipes en lui donnant la liberté nécessaire pour pouvoir créer, innover, et aider l'entreprise à remplir son rôle d'entreprise citoyenne. Comme le souligne Gay Hamel, professeur à la London Business School « *accorder bien plus de liberté aux salariés est la clef car si l'entreprise veut de l'innovation et de l'inattendu, elle doit laisser la possibilité aux salariés de le provoquer.*⁸² » Pour le collaborateur, il s'agit d'agir en entrepreneur au sein même de l'entreprise afin de développer un projet innovant solidaire ou éthique, qui doit permettre à l'entreprise de mieux prendre en compte son impact social et environnemental. Comme dans toutes les actions de bénévolat, le collaborateur est animé par la volonté de rendre son entreprise plus citoyenne, et d'être acteur du changement. C'est d'ailleurs ce que confirment les propos échangés lors du « Mécènes Forum » du 5 octobre 2017⁸³. Ces derniers ont mis en avant qu'« *en interne, l'enjeu pour l'entreprise est bel et bien de créer un état d'esprit pour que chaque collaborateur se sente en capacité de dépasser ses limites et de devenir un*

⁸¹ Florent Vairet. L'intrapreneuriat : l'innovation qui peut rapporter gros. LesEchos.fr <https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/transformation-digitale/0301631237528-l-intrapreneuriat-l-innovation-bon-marche-qui-peut-rapporter-gros-320757.php>, publié le 7 mai 2018 et consulté le 20 mai 2019

⁸² Florent Vairet, Ibid.

⁸³ Camille Marc. Individu vs entreprise : favoriser la culture du risque. Admical.org. <http://admical.org/expertise/intrapreneuriat-social-individu-vs-entreprise-favoriser-la-culture-du-risque> mis en ligne en octobre 2017 et consulté le 20 mai 2019.

change-maker ». Ainsi pour la biscuiterie toulousaine Poul, les projets d'intrepreneariat ont débouché sur la mise en place de programmes tels qu'une légumerie solidaire, un réseau avec les écoles de la région toulousaine ou un groupement agroalimentaire Sud-Ouest⁸⁴. Mais pour pouvoir participer à un projet citoyen, il est parfois nécessaire de sortir de l'entreprise, afin de travailler sur de nouvelles idées et de nouveaux marchés. C'est ce qu'a fait l'entreprise Suez qui, via sa fondation, finance la « Maison pour rebondir », dont la mission est d'aider le retour à l'emploi de personnes qui en sont éloignées⁸⁵. L'article des Echos sur l'intrepreneariat met en avant *qu' « au sein de cet incubateur social doté de sept salariés, « les demandeurs d'emploi créent leur propre entreprise et des partenariats se nouent avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, dans le domaine de l'environnement », explique Benoît Bonello. « Ainsi, des business complémentaires voient le jour et cela participe au développement de l'écosystème sur lequel Suez cherche à étendre son emprise⁸⁶ ».*

LES HACKATONS

Un Hackaton est « un évènement regroupant des personnes aux compétences variées autour d'un but commun pendant une courte période⁸⁷. » Ces évènements réunissent des programmeurs informatiques, dans le but de « résoudre une problématique en construisant une solution sous forme d'application, de site web ou encore de robot⁸⁷ ». Mais depuis peu, des hackathons solidaires ont été initiés. L'objectif est d'utiliser la technologie pour apporter des solutions innovantes pour l'environnement, la solidarité ou la culture. Pour l'entreprise, il s'agit ici de s'ancrer dans une action citoyenne, en lien avec son activité, d'avoir une image positive en interne et externe, de créer de la cohésion et de développer les compétences de ses collaborateurs. Cela permet en outre de pérenniser ses relations avec l'association soutenue et de conserver l'engagement des collaborateurs en renouvelant le type d'action bénévole.

⁸⁴ Rochna Zaki. L'intrapreneariat, la clé du succès de demain. [lemondedapres.com. https://www.lemonde-apres.com/fr/blog/lintrapreneuriat-la-cle-du-succes-de-lentreprise-de-demain](https://www.lemonde-apres.com/fr/blog/lintrapreneuriat-la-cle-du-succes-de-lentreprise-de-demain) consulté le 30 mai 2019.

⁸⁵ Florent Vairet. L'intrapreneariat : l'innovation qui peut rapporter gros. LesEchos.fr <https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/transformation-digitale/0301631237528-l-intrapreneuriat-l-innovation-bon-marche-qui-peut-rapporter-gros-320757.php>, publié le 7 mai 2018 et consulté le 20 mai 2019.

⁸⁶ Florent Vairet, Ibid.

⁸⁷ Gabriel Boccara. Focus sur les Hackathons: à l'essentiel à savoir sur ce phénomène-clé. WelcometoTheJungle.fr <https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/focus-hackathons-essentiel-a-savoir> mis en ligne le 1er octobre 2017 et consulté le 20 mai 2019.

DE NOMBREUX EXEMPLES

De nombreuses entreprises et associations ont décidé de tenter l'aventure :

- Le Samusocial de Paris, qui loge 34.000 personnes à Paris, a utilisé ce mode de bénévolat afin d'améliorer la logistique de l'organisation d'aide aux personnes sans abri. Pendant un week-end, « *une cinquantaine d'informaticiens passionnés issus de différentes entreprises ont donné leur temps pour aider l'association*⁸⁸ ». L'idée est, par groupe, d'établir un diagnostic de la situation et de proposer un outil sur mesure au Samusocial. Le groupe pourra par la suite procéder au déploiement avec l'association du projet avec en support l'entreprise à l'origine de ce projet, une entreprise de consulting en marketing, spécialisé dans la data⁸⁹.
- La Fondation Bouygues Telecom a lancé en Février 2017 auprès de ses collaborateurs un « *hackathon solidaire afin de développer en 36 heures un outil digital de sensibilisation à la lutte contre les déchets en milieux aquatiques*⁹⁰. »

Les objectifs de l'entreprise sont ici multiples : à la différence de hackathon « classique », l'ensemble des collaborateurs de tous les services sont conviés au « hackathon solidaire », ce qui permet pour l'entreprise de créer une cohésion d'équipe, de mettre en avant les soft skills des collaborateurs et, en interne comme en externe, de montrer une image positive, celle d'une entreprise citoyenne et actrice du changement.

L'innovation serait donc un levier d'action très important pour le bénévolat d'entreprise. Il permet à l'entreprise de voir ses collaborateurs d'un nouvel œil, de créer une cohésion d'équipe et de découvrir des compétences encore non exploitées par ses collaborateurs. Pour l'entreprise, c'est aussi l'occasion de mettre en avant les valeurs prônées avec beaucoup plus d'efficacité et de crédibilité, car portées directement par les collaborateurs.

⁸⁸ François Manens. Dans les coulisses du hackaton solidaire au profit du Samusocial. Latribune.fr <https://www.latribune.fr/technos-medias/informatique/dans-les-coulisses-du-hackathon-solidaire-au-profit-du-samusocial-807860.html> mis en ligne le 20 février 2019 et consulté le 15 juin 2019.

⁸⁹ François Manens, Ibid.

⁹⁰ Quentin Bourbigot. Retour en image sur le premier hackathon solidaire de Bouygues Telecom. Carenews.com <http://www.carenews.com/fr/news/7315-retour-en-image-sur-le-premier-hackathon-solidaire-de-bouygues-telecom>, mis en ligne le 10 mars 2017 et consulté le 15 juin 2019.

CONCLUSION PARTIE 1

Ces différentes analyses et exemples mettent en avant que les programmes de bénévolat d'entreprise sont mis en place pour remplir plusieurs fonctions :

- c'est dans un premier temps une vitrine personnalisée, issue d'objectifs implicites. Cette vitrine serait le miroir propre à chaque entreprise, car liée à sa propre histoire et à sa culture, ce qui implique donc une stratégie implicite propre développée par chacune. Dans le cas de l'entreprise dans laquelle je travaille, les stratégies mises en place sont corrélées avec l'histoire de la maison mère, dont le bénévolat est fortement ancré dans la culture américaine. Ainsi, Brown-Forman France essaie, en étant présente et fortement active sur le programme de bénévolat Live Well, de bien se positionner envers le siège social. En tant que filiale, l'entreprise doit rendre des comptes, en termes de résultats et d'atteinte des objectifs : partager les valeurs et les développer permet de gagner en confiance auprès de la maison mère, dans l'objectif d'augmenter son pouvoir de négociation. Chaque entreprise étant unique, nous pouvons dire qu'il n'y a pas qu'un format d'engagement universel, mais autant de format que de cultures d'entreprises et de collaborateurs⁹¹.

- ce sont ensuite des objectifs explicites, davantage communs à l'ensemble des entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, mais largement axés sur les ressources humaines : Leboncoin.fr, Axa, L'Oréal, Brown-Forman France, LCL. Autant d'exemples qui montrent l'universalité du bénévolat d'entreprise, et surtout la réelle confiance investie par les entreprises dans ce domaine. Ces exemples ont également démontré que ces objectifs explicites sont communs à l'ensemble des entreprises dans la mesure où ils touchent à des enjeux d'image interne et externe, de recrutement, de fidélisation, de cohésion d'équipe afin de motiver et d'engager les collaborateurs dans un objectif ni implicite ni explicite de performance business et de productivité accrue.

Ces objectifs ont un point commun, sorte d'objectif principal recherché par l'entreprise lorsqu'elle met en place un programme de bénévolat : l'engagement des collaborateurs, comme l'indique Bertrand Coulaty dans son livre « Engagement 4.0⁹² » : « *La notion de collaborateur engagé se réfère généralement à une personne qui vient travailler en comprenant comment ce travail contribue au succès de l'organisation, tout en étant heureux de soutenir les valeurs de cette organisation, en*

⁹¹ Les entreprises pour la cité. De nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs. Mécénova.org : <http://www.mecenova.org/nouvelles-formes-mobilisation-collaborateurs/>, mis en ligne le 14 juin 2017 et consulté le 15 mai 2019.

⁹² Bertrand COULATY. Engagement 4.0. Paris : Editions EMS Management & société, 2018

*se préoccupant de son avenir, en exprimant sa fierté à son égard, et en éprouvant des sentiments très positifs vis-à-vis de son entreprise*⁹³».

Cette définition nous permet de comprendre aisément pourquoi les entreprises veulent de plus en plus travailler avec des collaborateurs engagés : elles ont compris que l'engagement des collaborateurs permet de faire la différence, et impacte la performance globale de l'organisation même si, comme le rappelle Bertrand Coulaty dans son livre « Engagement 4.0 », « *il est difficile d'observer et de mesurer la nature de cet impact*⁹⁴ ».

Si on fait un focus sur Brown-Forman France, la notion d'engagement est bien évidemment présente, mais elle participe également au programme Live Well car les membres du CODIR croient dans les valeurs de bienveillance et de respect et sont soucieuses du bien être des collaborateurs et à leur écoute. C'est pourquoi un questionnaire de satisfaction est mis en place chaque année pour améliorer la participation des collaborateurs.

Mais ces valeurs se retrouvent également dans les verbatims utilisés par le Directeur Général, lors de ses discours de vœux et de bonne année 2018 et 2019⁹⁵ (cf annexes 4 et 5, p.88 et 90) : « *Confiant* », « *Travailler ensemble* », « *fier de notre équipe, de nos réalisations, de nos succès, notre implication* », « *confiance en nous* », « *unis* », « *partager* ». En s'incluant avec l'utilisation de « *nos* », le Directeur Général veut ici instaurer la proximité et mettre en avant les valeurs de collaboration et de cohésion, appuyé par les verbatims « *ensemble* ». Les valeurs sont également prouvées par l'utilisation de figures de style, comme l'anaphore, utilisée dans une des phrases du discours « *Je félicite l'équipe commerciale, je félicite les comptes clefs, je félicite les comptables, je félicite le marketing, je félicite les ressources humaines.* » En répétant à chaque début « *Je félicite* », le Directeur Général insiste sur l'importance des félicitations face au travail accompli, le reconnaît et communique une énergie et une dynamique au discours. En outre, ces discours sont cohérents avec les discours faits au niveau du siège étasunien, ce qui donne encore plus de crédibilité aux discours et plus d'ampleurs aux termes utilisés.

On peut alors se demander pourquoi les collaborateurs participent ou non à ce type de programme de bénévolat et s'ils ont conscience des objectifs implicites et explicites de leur entreprise. C'est ce que nous allons essayer de voir dans cette

⁹³ Bertrand COULATY, Ibid., p. 30.

⁹⁴ Bertrand COULATY, Ibid., p. 37.

⁹⁵ Discours (vœux 2018) ou vidéo (vœux 2019) du Directeur Général France à destination de l'ensemble des collaborateurs. Ces communications sont faites chaque début d'année.

deuxième partie, axée sur les collaborateurs. L'objectif est ici de comprendre, au travers d'une analyse sociologique et de témoignages de collaborateurs pourquoi ils s'engagent ou non dans ce type de programme.

PARTIE 2 : L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS : UN SYSTEME COMPLEXE, FRUIT DE FACTEURS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Ma 2^{ème} partie va donc se pencher sur les raisons pour lesquelles le collaborateur s'engage ou non, puis sur les profils de ces collaborateurs. Pour ce faire, je vais m'appuyer notamment sur le livre : « *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité* » de Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd⁹⁶. En se basant sur l'étude de deux associations, les auteures cherchent à savoir pourquoi les bénévoles s'engagent, pourquoi ils restent dans une association et quel est l'influence de l'environnement sur cet engagement. Les associations étant, comme le travail, des lieux sociaux, nous pouvons transposer leurs résultats à l'univers du travail.

Pour elles, il existe « *quatre points d'ancrage*⁹⁷ » expliquant l'engagement, sur lesquels je vais construire mon argumentation :

- « *Utilité sociale*⁹⁷ » : il s'agit ici d'être utile aux autres, de les aider.
- « *Sens de l'engagement pour la trajectoire personnelle*⁹⁷⁹⁷ » : la quête de sens est un facteur important de l'engagement dans le bénévolat et est lié à sa propre histoire, son propre vécu.
- « *Plaisir apporté par une sociabilité et un statut suffisant*⁹⁷. » Il s'agit ici de la recherche de rencontres personnelles et professionnelles, de plaisir.
- « *Légitimité de l'engagement au regard des normes sociales dominantes*⁹⁷ », c'est-à-dire la correspondance avec les valeurs recherchées et valorisées de notre époque.

Dans une deuxième partie, nous verrons que l'engagement dans le bénévolat est à appréhender par rapport à ce qui se passe sur la scène du travail, en termes de pouvoir et de culture. Pour ce faire, je m'appuierai sur une analyse sociologique autour de la participation aux actions de bénévolat mises en place dans l'entreprise et sur cinq entretiens semi-directifs que j'ai réalisé auprès de collaborateurs de l'entreprise Brown-Forman France : une Directrice Enseignes - une Comptable Client Fournisseur - une Assistante Commerciale – un Chef de Secteur – la Directrice des Ressources Humaines.

⁹⁶ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 16.

⁹⁷ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd, Ibid.,p. 194.

L'objectif de cette partie est d'expliquer la difficulté à déployer une politique de bénévolat dans le contexte de l'entreprise et ainsi à impliquer les collaborateurs. Autrement dit, je vais essayer de voir dans quelle mesure les enjeux des acteurs jouent un rôle dans l'engagement des collaborateurs et pourquoi certains groupes s'impliquent dans les actions, ce qu'ils recherchent et à contrario pourquoi certains s'en désintéressent totalement.

2 - LE BENEVOLAT DONNE DES EFFETS D'INTERESSEMENT ET D'ENGAGEMENT

2.1 - LES QUATRE RESSORTS DE L'ENGAGEMENT

Comme nous venons de le voir, impliquer ses collaborateurs dans une démarche de bénévolat vise pour l'entreprise à répondre à différents enjeux stratégiques : RH, image, innovation. Du côté des collaborateurs, il en est de même. L'engagement bénévole se construit autour des quatre piliers cités précédemment (« *utilité sociale, sens de l'engagement pour la trajectoire personnelle, plaisir apporté par une sociabilité et un statut suffisant, légitimité de l'engagement au regard des normes sociales dominantes*⁹⁸ ») que nous allons détailler.

UTILITE SOCIALE

Les collaborateurs participent aux initiatives bénévoles de leur entreprise avant tout pour être utiles. Ils recherchent en effet à aider les autres, à faire reculer les maux de la société (misère, rejet familial, maladie). C'est ce que nous expliquent Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd dans leur livre : « *S'engager dans une association est d'emblée perçu par les militants et les bénévoles comme une activité qui a du sens, vécue comme utile pour la société et pour les personnes qui en ont besoin*⁹⁹ ». Pour elles, « *l'utilité sociale* » revêt plusieurs possibilités, plusieurs champs d'action :

- « *Réparer des malheurs*¹⁰⁰ ». Il s'agit ici de répondre à la demande de l'individu : de la nourriture s'il a faim, des vêtements s'il a froid. L'enjeu est ici l'efficacité et la rapidité de réponse à la demande. C'est notamment sur ce champ qu'intervient Brown-Forman France, au travers de distribution de repas avec les « Restos du Cœur », ou de collecte de vêtements avec « La Cravate Solidaire » car cela ne demande pas de construction de lien sur le long terme.

⁹⁸ Bénédicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 194.

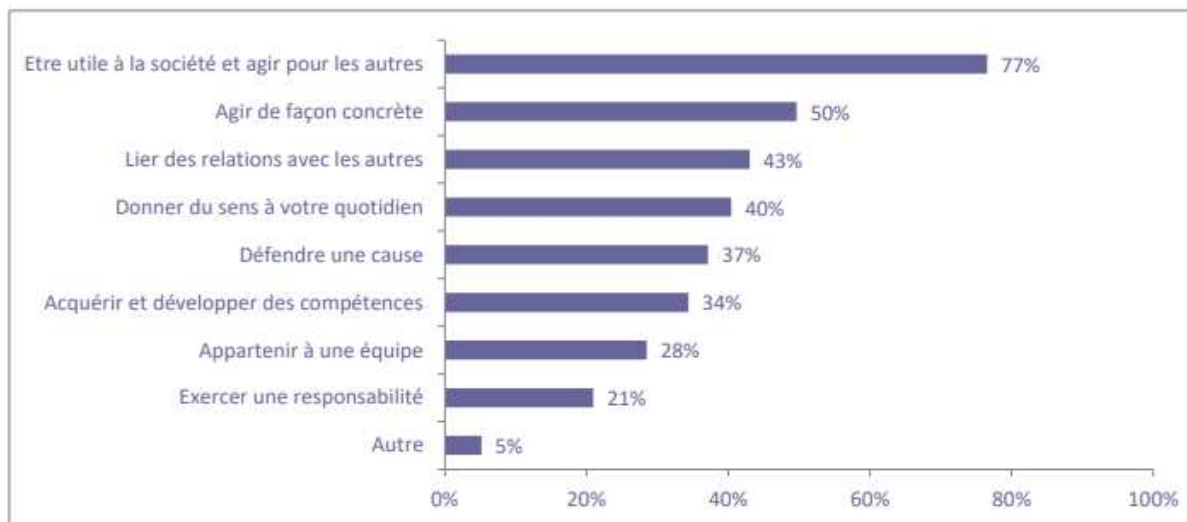
⁹⁹ Bénédicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Ibid., p.16.

¹⁰⁰ Bénédicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Ibid., p.28.

- Aider à retrouver une indépendance individuelle¹⁰¹ : il s'agit ici de faire grandir les personnes aidées et de les amener vers l'autonomie, par l'apprentissage de la langue par exemple. « *L'enjeu est de faire cesser la dépendance sous toutes ses formes, y compris à l'égard de l'aide fournie par l'association* »¹⁰¹»

- Participer à la conquête de droits universels¹⁰² : les auteurs mettent ici en avant la conquête de nouveaux droits, en dénonçant les injustices et les inégalités.

Cette « *utilité sociale* » est également confirmée par le « Baromètre d'Opinion des bénévoles 2017¹⁰³ » (France Bénévolat et Recherches & Solidarités) ci-dessous, réalisé auprès de 3062 bénévoles de plus de 18 ans. Ce baromètre met en avant que 77% des bénévoles s'engagent dans des actions bénévoles « *Être utile à la société et agir pour les autres* ». C'est la 1^{ère} raison de l'engagement.



Source : Baromètre d'Opinion des Bénévoles 2017

Cela entre en résonance avec le bénévolat étasunien, « *Giving back to community* », que nous avons vu plus haut. Cette raison est donc multiculturelle et intemporelle. Les individus s'engagent pour les autres, pour les aider, et devenir acteur. Au sein de Brown-Forman France, cette tendance est confirmée par les résultats de l'enquête interne de 2018¹⁰⁴, réalisée auprès des 120 collaborateurs : 71% s'implique dans le programme Live Well afin d'être sensibilisé à un thème important pour eux : inclusion, aide à l'insertion professionnelle.

¹⁰¹ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 38.

¹⁰² Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Ibid., p. 48.

¹⁰³ Cécile Bazin- Marie Duros – Jacques Mallet. La France Bénévole 2017. <https://recherches-solidarites.org/media/uploads/lfb-22-06-2017.pdf>, publié en Juin 2017 et consulté le 10 mai 2019.

¹⁰⁴ Enquête de satisfaction annuelle réalisée en interne auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise Brown-Forman France.

Une des autres explications de l'engagement est de donner du sens à sa vie. Pour les auteures Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd, cela se fait forcément en lien avec sa propre histoire : « *Au sein des associations, on rencontre souvent des individus qui souffrent, ou ont souffert, de difficultés sociales, économiques, ou politiques. (...). L'engagement va permettre d'effectuer une réparation des blessures, de l'humiliation, de la honte, du stigmat*¹⁰⁵ ». Il s'agit donc ici de panser ses propres blessures, en aidant les autres, là où nous, nous avons souffert. Les auteures citent beaucoup d'exemples dans lesquels les personnes aidées, une fois sorties de leurs problèmes, deviennent à leur tour bénévoles pour aider sur les mêmes problèmes jadis rencontrés. C'est également le cas pour la créatrice l'association Trinôme 44, et du restaurant « Le Reflet », qui œuvre pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Son frère est lui-même atteint de trisomie 21 et elle souhaitait ainsi le soutenir. Au cours de mes entretiens, je n'ai pas eu d'exemple de ce type. L'explication vient sans doute du fait que les collaborateurs n'ont pas envie de dévoiler trop de leur intimité, ni de mettre en avant des blessures personnelles, parfois profondes et encore vives.

La quête de sens est donc liée à son histoire personnelle et peut se traduire par une recherche de reconnaissance ou encore d'une estime de soi. C'est ce que nous confirme l'étude Deloitte « Sens au travail ou sens interdit¹⁰⁶ » de décembre 2017. Elle met en avant le fait que « *le sens au travail est déclaré « important » pour 87% des salariés* ». Au sein de Brown-Forman France, ce sont 58% des collaborateurs qui déclarent participer au programme Live Well pour donner du sens au quotidien. Cela confirme l'universalité de cette recherche de sens et l'importance de cette dernière pour les collaborateurs. Les entreprises ont donc tout intérêt à aider leurs équipes à « trouver du sens » dans ce qu'elles font, d'autant plus que si on se réfère à l'étude réalisée par le think-tank citoyen La Fabrique Spinoza sur le « baromètre National du Bonheur au travail⁶⁸ », 44% des français ne trouvent plus de sens à leur travail¹⁰⁷. Le bénévolat de compétence peut répondre à cette demande : « *Le*

¹⁰⁵ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 87.

¹⁰⁶ Etude « Sens au travail ou sens interdit » réalisée par le cabinet Deloitte et Viadéo en 2017 auprès de 2 329 personnes de plus de 18 ans, ayant répondu au questionnaire en ligne. Disponible en ligne : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html>, consulté le 28 juin 2019.

¹⁰⁷ La Fabrique Spinoza.- Baromètre National du Bonheur au Travail : Enquête réalisée en ligne auprès de 1003 Français, âgés de 18 ans et plus dont 613 actifs et salariés, du 9 au 11 mai 2017, pour l'indicateur « bonheur au

mécénat de compétences permet au collaborateur de donner davantage de sens à son travail et de s'épanouir professionnellement en valorisant ses savoir-faire tout en rendant service au bien commun¹⁰⁸ ». La recherche de sens prend ici la forme d'une recherche de reconnaissance, qui peut se faire par l'utilisation et la mise en avant de ses compétences, hard skills et soft skills, hors milieu professionnel.

PLAISIR APPORTE PAR UNE SOCIABILITE ET UN STATUT SUFFISANT

L'engagement permet une gratification pour soi : meilleure image de soi, être en adéquation avec ses valeurs, justifier son existence sociale. Le bénévolat, tout comme le travail, est donc également porteur de rétributions : recherche de liens sociaux, de nouvelles compétences, d'une position sociale valorisante.

Pour les collaborateurs qui participent à des actions de bénévolat, l'idée est aussi de tisser des liens, de renforcer la cohésion avec ses collègues. En effet, lors des actions de tri de vêtements pour « Les Restos du Cœur » chez Brown-Forman France, plusieurs services étaient mélangés : marketing, finance, commercial, communication. Cela a permis de mieux se connaître, d'échanger, de partager, ce qui est toujours plus facile dans un cadre informel. C'est d'ailleurs ce que Yoann a mis en avant quand je l'ai interviewé, en parlant d'un collègue avec lequel il a tissé des liens grâce à une action bénévole : *« On avait déjà des relations mais c'étaient des relations, quasiment, enfin 100% professionnelles, alors que là le fait de faire ce genre d'actions, bah ça nous arrive de s'appeler parfois, ou d'aller déjeuner ensemble. C'est juste dans le côté bien-être et pas forcément avec un objectif professionnel derrière. C'est quelque chose qui ne peut qu'aider lorsqu'il y a besoin d'avoir une vraie cohésion ou une synergie dans le côté professionnel, ça ne peut qu'aider de savoir qu'on peut le faire hors du cadre pro quoi¹⁰⁹ ».*(cf annexe 9, p.105)

Ce renforcement des liens est confirmé par l'enquête interne réalisée au sein de Brown-Forman France¹¹⁰, qui indique que 61% des collaborateurs participent à des actions bénévoles dans l'entreprise pour renforcer ou tisser des liens avec des collègues. C'est également ce qu'ont mis en avant les entretiens réalisés. Pour une

travail » <http://fabriquespinoza.fr/10-octobre-deux-france-bonheur-travail-barometre-national-bonheur-travail/>, consulté le 28 mai 2019.

¹⁰⁸Victor. Le mécénat de compétence : quand l'engagement prend tout son sens. Welcometothejungle.fr <https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/articles/le-mecanat-de-competences-quand-l-engagement-prend-tout-son-sens>, mis en ligne le 27 septembre 2018 et consulté le 30 avril 2019

¹⁰⁹ Entretien d'un Chef de Secteur réalisée en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

¹¹⁰ Enquête de satisfaction annuelle réalisée en interne auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise Brown-Forman France.

des assistantes commerciales, depuis 9 mois chez Brown-Forman France, « *ça permet de s'intégrer plus dans l'entreprise, enfin de se sentir plus intégré dans l'entreprise et en plus d'être avec d'autres services aussi, d'autres personnes de l'entreprise* ¹¹¹ ». (cf annexe 7 p.95)

LEGITIMITE DE L'ENGAGEMENT AU REGARD DES NORMES SOCIALES DOMINANTES

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, le regard des individus et des collaborateurs sur la société a changé. Il y a eu une prise de conscience, et les plus jeunes générations, mais pas seulement, sont en quête de sens, d'« *utilité sociale* » et d'efficacité dans leurs actions. Les auteures Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd¹¹² expliquent que ces changements sont dus à des besoins, des injonctions de la société. Pour elles, « *la valeur sociale accordée à l'engagement et aux différentes formes qu'il peut prendre est sujette à de fortes variations historiques et sociales. Chaque période se construit des « héros », chaque contexte s'invente des références légitimes.* ¹¹³ » Cela signifie donc qu'en fonction des époques, des moments, le bénévolat a plus ou moins été mis en avant et valorisé. En France, le bénévolat a été valorisé depuis les années 1990 et présenté comme « *la solution pour sortir de la crise, et reconstruire du lien social.* ¹¹⁴ ». Cela correspond à l'apparition de nombreuses associations : Act Up, les Restos du cœur ou encore Médecins du Monde, et ainsi d'un nouveau mode d'engagement, valorisé car efficace, « *permettant de régler des problèmes concrets, individuels et identifiés* ¹¹⁵ ». Nous sommes dans cette optique encore actuellement, et le bénévolat d'entreprise est en phase avec cette réalité. Les collaborateurs, afin d'être utiles, veulent pouvoir travailler avec plusieurs associations, être autonomes et libres, afin de gagner en efficacité. En étant en phase avec les attentes et besoins de la société, leur engagement va être fortement valorisé et ils vont ainsi être naturellement mis en avant dans leur entreprise.

CONCLUSION SOUS-PARTIE

Les raisons des engagements sont donc diverses et intimement liées à l'histoire personnelle de chacun, mais également à des « directives » de la société et à

¹¹¹ Entretien d'une Assistante Commerciale réalisée en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

¹¹² Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 87.

¹¹³ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Ibid.,p143.

¹¹⁴ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Ibid.,p145.

¹¹⁵ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Ibid.,p171.

l'entreprise, avec notamment, des positions et jeux d'acteurs : nous agissons comme nous le faisons car nous sommes dans notre rôle.

Cependant, les auteures du livre « Pourquoi s'engager : bénévoles et militants dans les associations de solidarité » mettent également en avant que les raisons personnelles à elles seules n'expliquent pas l'engagement, et que le contexte et l'environnement jouent un rôle majeur. « *Mais l'engagement au singulier comme seul résultat d'un choix individuel n'existe pas. Il n'y a que des pratiques d'engagement toujours situées dans des contextes, des organisations, des milieux et des époques, qui les rendent possibles et les encadrent*¹¹⁶. » Pour comprendre réellement les raisons évoquées ci-dessus, et comment elles s'appliquent dans l'entreprise, il convient d'analyser et de comprendre les relations qui lient chaque acteur entre eux, ainsi que les stratégies mises en place.

2.2 - L'ENTREPRISE, UN LIEU SOCIAL OU LES DIFFERENTS PROFILS DOIVENT COHABITER ENSEMBLE

L'entreprise est un lieu social et les raisons de l'engagement citées plus haut sont liées à différentes stratégies des acteurs de l'entreprise.

Mes observations quotidiennes m'ont amenée à remarquer que des différences existaient au sein de l'entreprise sur les raisons de l'engagement, ou du non-engagement. Travailler sur les raisons pour lesquelles les collaborateurs ne s'impliquent pas dans les actions de bénévolat d'entreprise, c'est aussi travailler sur les raisons de leur engagement ou de leur non-engagement, et connaître les ressorts de l'engagement. Et cela nécessite de prendre en compte l'individu dans sa globalité, dans sa complexité, d'autant plus que certaines personnes sont naturellement engagées, moteurs et positives, alors que d'autres ont besoin d'être prises par la main et accompagnées tout au long de l'action. Pour essayer de comprendre les comportements des collaborateurs de Brown-Forman France, j'ai donc réalisé une étude sociologique qui prend en compte les jeux d'acteurs, d'alliances mais également leur vision du bien-être en entreprise. Elle s'est basée sur l'étude de quatre populations différentes du siège : le service RH / communication (mon service), le service commercial, le service marketing et le service ADV/ACHAT.

¹¹⁶ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd - Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Editions Payot & Rivages, Paris 2005.

Dans un premier temps, je me suis penchée sur l'étude des missions et des échanges entre les départements, au travers d'un tableau (cf annexe 12 p.117). L'analyse de mes observations a mis en évidence plusieurs points :

- la dépendance exclusive du service RH-Communication pour l'atteinte de ses objectifs. En effet, lorsque le service met en place le programme Live Well notamment, sa réussite dépend entièrement de l'implication et de la participation des collaborateurs aux différents événements. J'ai donc besoin que les collaborateurs adhèrent au projet. C'est pourquoi je me base sur les résultats de l'enquête de satisfaction pour construire le nouveau programme. On essaie également d'avoir des champions, porteurs des initiatives, issus de l'ensemble des services

- les divergences d'enjeux de chaque service, encore plus en ce qui concerne le service RH/communication. Ce dernier n'a en effet aucune interdépendance avec les autres et donc aucun pouvoir, c'est-à-dire de moyen pour inciter les collaborateurs à participer aux différentes actions menées. Il apparaît donc ici clairement que le service RH / communication a besoin des collaborateurs pour pouvoir mener à bien ses missions et atteindre ses objectifs. Mon enjeu principal en tant que chargée de communication interne est la planification à l'année des actions du planning Live Well, avec la désignation des champions, afin de maximiser les inscriptions. Il s'agit ici de prendre en compte les résultats de l'enquête 2018, de contacter les collaborateurs qui se sont proposés dans ce questionnaire de satisfaction. Début janvier, l'ensemble des 12 initiatives (actions) doit être bouclé, c'est-à-dire planifié, avec un collaborateur « champion » par action.

- une différence dans les priorités de chaque acteur. Ainsi, le planning Live Well n'étant pas la priorité des autres services, il est plus difficile de faire participer les collaborateurs, et de les intéresser. Le marketing, par exemple, a pour objectif la création de nouveau packaging, de nouvelles PLV (Publicité sur Lieu de Vente). Quant au service commercial, son enjeu est en premier lieu de boucler ses objectifs afin de pouvoir toucher ses primes. Cette observation est d'ailleurs appuyée par l'interview de la Directrice Enseignes¹¹⁷, qui montre que son intérêt pour le travail repose uniquement sur les objectifs et le challenge. Elle répète 5 fois le mot « objectif » dans la même réponse, ce qui montre l'importance de ce mot pour elle (cf annexe 8 p.100). Même lorsqu'elle évoque le côté convivial, elle le relie aux objectifs,

¹¹⁷ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

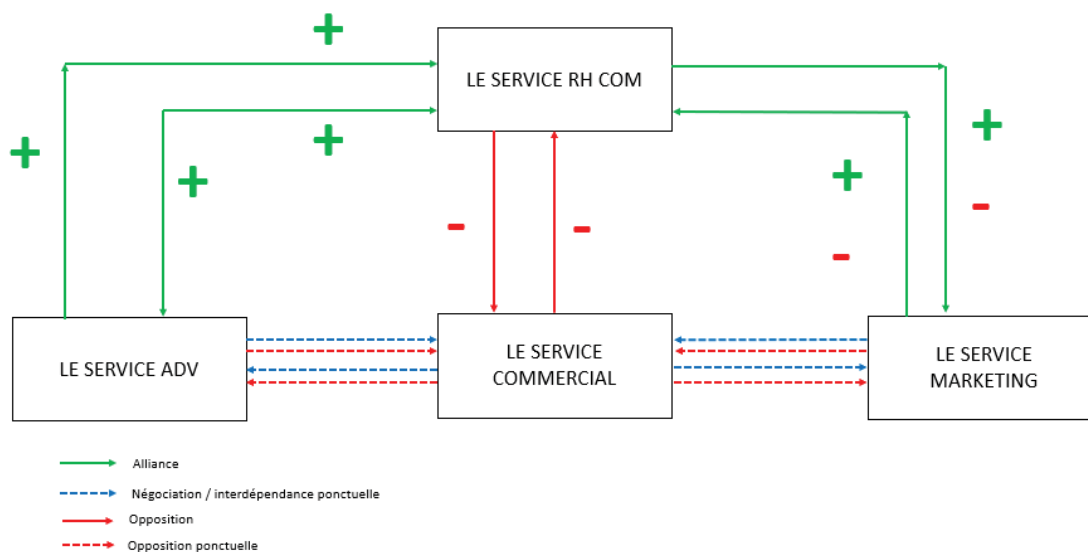
donc à son leitmotiv. Tout est intrinsèquement lié à la réalisation de son travail, donc de ses objectifs.

Nous sommes donc déjà ici devant une problématique : le service RH a pour objectif de maximiser la participation aux actions de l'ensemble des collaborateurs, alors que ces derniers ont des objectifs bien différents qui ne sont en rien liés au service RH/communication. De plus, le service commercial se rend indispensable pour les services marketing et ADV en conservant des retours clients dont le marketing a besoin ou des informations tarifaires nécessaires à l'ADV.

L'autre point mis en avant par ces analyses a déjà été vu précédemment : le service RH/communication a juste une relation d'interdépendance très ponctuelle avec les services lorsqu'il s'agit de recruter un nouveau collaborateur pour une équipe et n'a donc pas de levier d'action envers les autres services.

La réciproque est également vraie, puisque les autres services n'ont pas de point d'actions sur le service RH / communication. La seule stratégie que les autres services peuvent mettre en place est la marge de liberté qui leur permet d'influer sur le fonctionnement du programme, en interdisant à leurs équipes de s'y rendre ou en diminuant le nombre de participants aux événements Live Well. Cette stratégie est utilisée par le service commercial en exerçant un flou sur son planning d'activité, qui fait qu'on ne sait jamais s'ils sont là, et qui leur permet d'exercer du pouvoir dans la zone d'incertitude, que constitue le nombre de participants aux différentes actions organisées. En effet, ils ne sont jamais présents aux initiatives menées, mais ne disent jamais s'ils viendront ou pas. La ressource stratégique identifiée ici est « l'acteur réseau », c'est-à-dire la maîtrise de l'information de la communication. En effet, en maîtrisant son planning, en floutant son activité et en faisant de la rétention d'information envers les autres services (remontées clients vers le service marketing, présence ou non aux actions menées) le service commercial met en place une stratégie qui lui donne du pouvoir sur le service RH / Communication.

Les tableaux et analyses que j'ai réalisés (cf annexes 12 et 13 p.117 et 118) nous permettent de réaliser le sociogramme des relations de ces quatre acteurs entre



eux :

Ce sociogramme nous permet de voir rapidement que le service commercial a des relations compliquées avec les autres services et que le service RH a de bonnes relations avec le service ADV et marketing. Les relations entre le service commercial et les services ADV et marketing sont des relations d'interdépendance qui se passent plus ou moins bien en fonction des projets, du résultat des négociations. Le service commercial, dont dépend la base de développement du chiffre d'affaires, ayant un fort pouvoir seul, il n'a pas besoin d'alliance avec les autres services.

Ce sociogramme permet aussi de mettre en avant que le service RH / communication possède des alliés, ce qui est primordial pour la mise en place de son planning annuel et le succès de ce dernier.

L'analyse stratégique nous a permis de comprendre que :

- les objectifs des acteurs étaient tous différents et ne se croisent pas.
- le service marketing et le service commercial ont un pouvoir fort, dû à leur participation active au CA. Le pouvoir du service commercial est renforcé par le fait que c'est le seul service à avoir un bureau partagé fermé. Cela lui permet notamment de construire son planning en toute discrétion.
- le service commercial utilise la zone d'incertitude qu'est la participation effective aux actions Live Well pour exercer un pouvoir sur le service RH, dans le but de garder son autonomie et sa liberté d'action afin d'atteindre les objectifs fixés— c'est sa seule

ressource. De plus, les objectifs du service commercial et la pression qu'il subit pour les atteindre entrent en contradiction avec la politique du programme Live Well, qui supposerait de prendre du temps dédié pour participer et donc, de risquer la non-atteinte des objectifs.

- le service marketing, bien qu'ayant un fort pouvoir, a de bonnes relations avec le service RH / Communication et participe activement au programme Live Well alors que le service commercial ne s'y intéresse pas.

- le service ADV est plutôt discret et a de bonnes relations de surface avec le service commercial. En effet, ces dernières peuvent être tendues avec ce service pour des raisons d'erreur de facturation ou de problème de livraison, pour lesquelles chacun se rejette la faute. Avec le service RH / communication, les relations sont bonnes.

Ainsi, ces analyses posent le cadre des relations entre les groupes professionnels, via leurs enjeux, ressources et stratégies, et permet de mieux comprendre ce qui est en jeu pour chaque groupe professionnel. Elles donnent également une 1^{ère} vision du rapport à l'engagement, ou au non-engagement. Cependant, cette explication n'est pour l'instant que partielle et ne permet pas de comprendre pourquoi chaque groupe professionnel agit comme il le fait.

ANALYSE STRUCTURELLE

Je me suis ensuite penchée sur une analyse culturelle, afin d'avoir une vision complète. Nous allons maintenant nous attarder sur la dimension des cultures organisationnelles de chaque groupe professionnel, en nous focalisant sur le rapport des groupes sur le bénévolat et le bien-être, puisque le programme Live Well a pour mission de participer au bien-être des collaborateurs.

Comme nous l'avons vu, l'entreprise repose sur des valeurs de bienveillance et de confiance partagée. Elle a par exemple mis en place une livraison de fruits une fois par semaine, donne une prime à l'ensemble des collaborateurs lors de bons résultats globaux, a mis en place le Home Office 1 jour par semaine... Les relations et le climat sont bons dans l'entreprise, et l'entraide entre collègues fonctionne très bien (aller chercher un repas, aider sur une question Excel, une problématique plus globale...).

L'entraide est encore plus forte à l'intérieur de tous les groupes professionnels. Quand un collaborateur a un empêchement personnel ou professionnel, un membre de son équipe le remplace par exemple à une réunion sans aucun souci, que ce soit le manager ou l'assistant. Mes observations m'ont permis de voir que cela est vrai

pour l'ensemble des groupes professionnels. En effet, j'ai souvent pu constater que lorsqu'un collègue est en réunion entre 12h et 14h par exemple, un des membres de son équipe s'occupe de lui acheter son repas quand il sort s'acheter le sien, ou même le remplace quand ce dernier a un souci de baby-sitter à la dernière minute.

A l'intérieur du service commercial, le service est beaucoup plus hiérarchisé : chacun a son poste et ses missions propres, qu'il doit réaliser seul, et doit faire un compte rendu régulier à son manager.

Pour autant, le sentiment d'appartenance est très fort et les collaborateurs du service commercial sont très soudés. Par exemple, pour la soirée annuelle à thème, ils vont tous porter le même accessoire de déguisement (tee-shirt, faux tatouages...), vont manger ensemble à table, s'arranger pour être ensemble dans l'avion. Cette culture créée, c'est-à-dire ce système de compréhension de l'entreprise et les réponses de ses membres à certaines situations professionnelles, paraît naturel au service commercial, car c'est devenu leur routine, mais se heurte aux autres groupes professionnels, d'autant plus que leur culture est à l'opposé des valeurs de l'entreprise.

Les autres groupes sont en fait plus dans la bienveillance et l'ouverture, même si au sein de leur groupe cette bienveillance est bien sûr renforcée et prime sur les autres groupes.

Les valeurs du service RH / communication sont celles portées par l'entreprise – cela fait partie intrinsèquement du métier mais les collaborateurs de ce service adhèrent très facilement à cette ambiance conviviale : bienveillance / écoute / confiance. Des rites collectifs sont mis en place. Par exemple, à chaque anniversaire, les collaborateurs de ce service se cotisent pour offrir un cadeau, la DRH fait un gâteau. L'entraide est aussi très présente.

On observe une mécompréhension entre services, due à leur différent fonctionnement culturel et renforcée par le fait que le service commercial est loin des valeurs de l'entreprise.

On remarque ici que les tensions remarquées plus haut dans l'analyse organisationnelle se confirme avec l'étude des cultures de travail, créent au sein de chaque groupe et qui ont du mal à toutes coexister ensemble. Cela se ressent ensuite dans les relations professionnelles : manières de réagir différentes, valeurs différentes, qui donnent lieu à des incompréhensions... auxquelles s'ajoutent des objectifs différents.

Afin d'analyser ces différences, nous allons reprendre le schéma du livre « Les mondes sociaux de l'entreprise¹¹⁸ » et les classer ces différents acteurs ainsi :

Service commercial : il est dans une culture organisationnelle réglementaire. Il a une relation instrumentale au travail et donne de l'importance aux conditions de travail et au statut. Ce service est en effet hiérarchisé, alors que l'entreprise ne l'a pas. Il a une culture métier très forte, basée sur un esprit d'équipe et de cohésion très important : garder des places aux réunions, faire changer des places d'avions pour être ensemble quand on part en séminaire, manger toujours ensemble, ne pas avoir confiance en les autres services, se prendre le même accessoire de déguisement lors d'évènements à thèmes (ex : soirée de Noël).

Ce cloisonnement est favorisé par l'agencement des bureaux : le service est le seul à avoir une porte à son bureau. Nous reviendrons sur l'analyse de la partie culture dans un second temps.

Il a une très faible sociabilité, juste professionnelle, et a une convivialité de surface. Il se veut gardien des règles (mais essaie de détourner les règles de l'entreprise dès qu'il peut) et s'identifie par la strate et le statut. Cette identification est d'ailleurs clairement affichée par la Directrice Enseignes depuis 5 ans chez Brown-Forman France : « (...) surtout d'être un peu le gaseil de l'entreprise, ça ça me plaît¹¹⁹ ». En effet, le service commercial vient au travail pour les objectifs et l'atteinte de prime. C'est leur seule raison d'être : « On est toujours à fond et toujours des objectifs très ambitieux » (cf annexe 8, p.100)

Service ADV : Le service ADV est plus dans une culture organisationnelle du service public : il se réalise par l'utilité sociale, l'équité et a une forte sociabilité avec les services proches géographiquement d'eux, comme le service RH / communication. Cependant, ces collaborateurs sont plutôt discrets et réservés. Très autonomes sur leurs activités et leurs horaires, ils servent de support au service commercial. Ils cherchent à se mettre en avant, autrement que par le travail, pour lequel ils ne se sentent pas forcement valorisés.

Service Marketing : Ils sont dans une culture organisationnelle professionnelle. Ils se donnent à fond dans leurs projets, se réalisent à travers leur travail : qualité des packaging sortis, boîtes créés et forment des alternants, qu'ils embauchent définitivement dès que possible. Ils échangent beaucoup avec le service achat et le

¹¹⁸ F.Osty, R.Sainsaulieu, M.Uhalde. Les Mondes Sociaux de l'entreprise. Paris : Editions La Découverte, 2007.

¹¹⁹ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

service commercial, autant que faire se peut, avec lesquels ils ont des projets communs. Experts dans leurs domaines et sur leurs marques, ils s'identifient par leur profession et leurs spécificités techniques.

Le service communication/RH : c'est un mix des cultures organisationnelles « professionnelle » et « service public ». En effet, ce service se réalise à la fois par le travail mais également par l'utilité sociale, ces deux points étant plus étroitement liés à ses missions intrinsèques. Ils valorisent l'apprentissage, qu'ils promeuvent et aident à mettre en place avec les managers, et sont les gardiens de l'équité et de la justice sociale dans l'entreprise. Ils ont une forte sociabilité de proximité, sur le mode de l'échange, et peuvent s'identifier par leur profession, leur technicité sur un domaine spécifique mais également sur leurs actions sur la société globale.

Cette analyse nous permet de mieux cerner leurs positions vis-à-vis du bénévolat et du bien-être (cf tableaux en annexe 14, p.119)

Les tableaux que j'ai réalisés montrent bien que pour certains services les valeurs de bien-être et de bienveillance ont leur place dans leurs activités professionnelles, alors que pour d'autres, c'est tout l'inverse. Ainsi le service commercial travaille uniquement pour atteindre ses objectifs et toucher ses primes. Il n'a aucun besoin de reconnaissance dans la mesure où il la trouve au sein de son groupe et par son activité : il considère que, en tant que garant du chiffre d'affaire, l'entreprise fonctionne grâce à lui. En revanche, certains services trouvent que le bien-être fait partie intégrante du travail et est un plus considérable. C'est le cas de l'ADV, du marketing et du service RH/Communication.

3 PROFILS D'ENGAGEMENT

Mes entretiens, même s'ils ne peuvent être représentatifs, associés à mon analyse ci-dessus, me permettent de dégager 3 grandes lignes de profil dans l'engagement :

LE MODELE BASE SUR LE CLIVAGE

Pour eux, la vie professionnelle et la vie personnelle doivent absolument être dissociées. L'entreprise est le lieu pour gagner son salaire, accomplir ses objectifs dans le but de toucher ses primes. Les acteurs de ce modèle ont un sentiment de « supériorité » réel, car basé sur la relation clients, qui implique qu'ils n'ont aucun bénéfice à retirer des programmes d'entreprise. Ils ont déjà de bons liens avec l'ensemble des collaborateurs, trouvent leur motivation uniquement dans le challenge et l'atteinte d'objectifs, ou avec leur salaire à la fin du mois, et ne recherchent pas de

reconnaissance sociale, qu'ils ont déjà par leur poste. C'est le cas de collaborateurs, tous services confondus : le service commercial, avec une culture métier forte, pense que le travail n'est pas le lieu pour le bien-être, et donc que ce n'est pas du domaine de l'employeur. Cela ne correspond pas à leur vision, qui est avant tout centrée sur les objectifs et leurs primes. Ainsi, le programme Live Well ne fait pas du tout partie de leurs préoccupations ni de leur identité professionnelle. C'est d'ailleurs ce que confirme l'entretien que j'ai réalisé de la Directrice Enseigne¹²⁰ (cf annexe 8, p.100) : « *Ce que je préfère dans le travail, ce sont les objectifs* ». Lors de cette même entrevue, l'argumentation a tourné essentiellement autour des « objectifs », termes répétés 5 fois dans une même argumentation / paragraphe, puis appuyé par les termes, « challenge » ou « négociation ». Ce qui m'a marqué, et qui met bien en avant la conception du terme « travail » de ce groupe professionnel, c'est quand elle m'explique que ce qu'elle apprécie bien dans l'entreprise, c'est son côté « convivial ». Elle le justifie ainsi : « *Je trouve que dans cette entreprise il y a une grosse pression d'objectif mais qui est relativement retenue par les managers je trouve à nos niveaux donc j'aime un peu cette sérénité dans laquelle on peut travailler ici.*¹²⁰ » On s'aperçoit bien ici que tout est lié au travail, même le côté convivial, qui n'est pas lié aux relations avec les autres collègues ou à des événements en équipe.

LE MODELE OPPORTUNISTE

Les programmes de bénévolat d'entreprise permettent de faire quelque chose que l'on ne ferait pas ailleurs. C'est ce qu'ont exprimé le Chef de Secteur interviewé¹²¹ (Cf annexe 9, p.105) « *j'essaie de faire le maximum de chose que je peux faire mais sans être engagé forcément à 100% sur une association en particulier. C'est aussi ça qui me plaît. Ça me permet de me « forcer », l'entreprise me donne l'opportunité de faire ça* » et une assistante commerciale lors de notre entretien¹²² (Cf annexe 7, p.95) « *je trouve ça intéressant parce que d'un point de vue personnel, je ne vais pas forcément faire la démarche de m'y intéresser et donc, puisqu'on a ça au boulot je trouve ça intéressant de enfin, ce sont des sujets auxquels on ne prendrait pas le temps de s'intéresser* ». Mettre en place des programmes à la carte répond, nous

¹²⁰ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

¹²¹ Entretien d'un Chef de Secteur réalisé en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

¹²² Entretien d'une Assistante Commerciale réalisée en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

l'avons vu plus haut, à une demande des collaborateurs, d'aider plusieurs causes, en gardant une liberté totale. Ce modèle correspond, d'après mon analyse sociologique, à des groupes à faible reconnaissance, recherchant une reconnaissance à travers ce programme, qu'ils n'ont pas forcément au quotidien, comme le service ADV, ou à ceux qui ont une culture métier en adéquation avec les valeurs et la culture de leur entreprise et veulent faire quelque chose pour aider, comme le service marketing.

LE MODELE « MILITANT »

Il correspond aux collaborateurs déjà engagés dans leur vie privée auprès d'associations et qui profitent du programme pour les mettre en avant et les promouvoir. C'est le cas de la Directrice des Ressources Humaines de Brown-Forman France depuis 5 ans que j'ai interviewée¹²³ (cf annexe 10, p.112), mais également d'une autre collaboratrice, qui avait demandé une fois le planning finalisé, à mettre en place une initiative pour l'association dans laquelle elle est engagée. D'après nos échanges informels, l'objectif est ici de faire connaître son association et d'apporter de l'aide pour augmenter les résultats concrets.

CONCLUSION SOUS-PARTIE

Ces recherches et analyses mettent en évidence que les ressorts de l'engagement ne suffisent pas. Il faut prendre en compte le contexte de l'entreprise, le comprendre et connaître les différents acteurs ainsi que leurs stratégies afin d'avoir une vision globale de l'engagement et de le comprendre. Cela permet également de pouvoir comprendre comment se crée le désengagement. Ce dernier est expliqué dans le livre de Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd, dont nous avons parlé plus haut, par le fait que les entreprises n'arrivent pas à maintenir la motivation des collaborateurs à participer au programme de bénévolat, à répondre aux demandes des bénévoles sur les 4 points d'engagement cités plus haut, tout en leur laissant l'autonomie dont ils ont besoin¹²⁴. Par exemple, pour l'utilité sociale recherchée par les collaborateurs, ces derniers doivent avoir le sentiment d'avoir vraiment répondu à une demande et d'avoir été efficaces. En ce sens, les actions concrètes, comme distribuer des repas, ou repeindre un appartement, sont les actions les plus pertinentes pour les programmes de bénévolat en entreprise.

¹²³ Entretien de la Directrice des Ressources Humaines réalisé en face à face le 4 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

¹²⁴ Bénédicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd - Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Editions Payot & Rivages, Paris 2005. p. 194 & 195.

CONCLUSION PARTIE 2

Les raisons de l'engagement sont complexes car elles peuvent faire écho aux vies des collaborateurs, s'appuyer sur leurs valeurs, mais également se comprennent dans un contexte de travail, avec des jeux d'acteurs et des stratégies. On peut donc voir ici la difficulté pour le service RH / communication interne de mobiliser les collaborateurs :

- des objectifs totalement différents et incompatibles entre eux.
- des cultures métier basées sur des valeurs totalement différentes, dont certaines sont contradictoires avec celle de l'entreprise, et ainsi du service RH/communication (qui doit porter la culture et les valeurs de l'entreprise).
- des stratégies mises en place, notamment par le service commercial, pour gagner du pouvoir en maîtrisant la zone d'incertitude que représente la participation des collaborateurs aux différentes actions menées.
- la position sur le bien-être dans l'entreprise est différente d'un groupe professionnel à l'autre.

L'analyse sociologique permet de sortir des premiers constats, ou explications données par les acteurs eux-mêmes, qui peuvent être faits dans ce type de situation (pas le temps, ils ne s'intéressent qu'à eux) et permettent d'appréhender les raisons pour lesquelles les acteurs et groupes professionnels agissent de telle ou telle façon. Ainsi, si certains collaborateurs ne s'intéressent pas au programme Live Well, basé sur une coopération entre services et des valeurs de bien-être et de bienveillance, c'est car cela ne correspond pas à leur culture métier, à l'idée qu'ils se font du travail ou à leurs objectifs. Si je reprends le cas du service commercial, il ne participe pas au programme Live Well pour se faire remarquer ou parce qu'ils ne sont pas ouverts aux autres, comme on pourrait le croire de prime abord mais simplement car ils sont dans l'entreprise pour atteindre leurs objectifs, et le bien-être en entreprise ne fait en aucun cas parti de leurs préoccupations.

PARTIE 3 : LES LIMITES DES PROGRAMMES DE BENEVOLAT A LA CARTE

Nous avons vu dans une première partie les raisons implicites et explicites pour lesquelles les entreprises mettaient en place des programmes de bénévolat, puis nous avons analysé les ressorts individuels de l'engagement et ce que recherchaient les collaborateurs au travers de ces programmes : « *utilité sociale, sens de l'engagement pour la trajectoire personnelle, le plaisir apporté par une sociabilité et un statut satisfaisant, la légitimité de l'engagement aux normes sociales dominantes*¹²⁵ ». Nous nous sommes également intéressés à l'analyse sociologique et culturelle, afin de compléter les 4 ressorts de l'engagement individuel, et d'avoir une vision complète de l'engagement, incluant le contexte et le lieu social du travail. A présent, nous allons voir que, même si ces programmes répondent à une demande des collaborateurs, mais également de la société en générale, il convient cependant de faire attention à ne pas dépasser certaines limites afin que les objectifs attendus soient au rendez-vous. De plus, les programmes de bénévolat ne sont qu'un des leviers de l'engagement des collaborateurs et doivent être considérés comme un des outils d'une stratégie complète d'engagement. Mes observations, lectures et entretiens réalisés m'ont permis de mettre en avant des points de vigilance sur ces programmes de bénévolat.

3.1 - DES LIMITES « MORALES » OU COMMENT RESTER DANS SON ROLE D'ENTREPRISE

La priorité de l'entreprise est l'atteinte des objectifs et la recherche de la performance même si, nous l'avons vu tout au long de ce travail de recherche, elle est tout à fait légitime pour assurer un rôle d'entreprise citoyenne. Cependant, l'entreprise doit faire attention à ne pas donner de leçon de morale. Les programmes de bénévolat d'entreprise lui permettent simplement d'ouvrir le « champs des possibles » aux collaborateurs et de les sensibiliser sur des problématiques sociétales. C'est un des points sur lequel appuient les auteurs du livre « *Le Mécénat, Valeur Actuelle. Quand la société peut compter sur l'entreprise* » : « *Soutenir des projets qui comportent une part éthique, qui promeuvent des valeurs ou transmettent un message, est une chose, devenir prescripteur, voire prêcheur soi-même est en une autre, qui ne relève en rien des missions de l'entreprise.*¹²⁶ ». Si on se base sur cette idée, c'est donc ici

¹²⁵ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005, p. 194.

¹²⁶ Nicolas Simon & Marianne Eshet. « Le Mécénat, Valeur Actuelle. Quand la société peut compter sur l'entreprise ». Paris : Gallimard, 2009. P 35.

à la Direction, et particulièrement au service RH, de ne pas dépasser les frontières. Pour cela, et nous y reviendrons après, les programmes de bénévolat en entreprise doivent rester basés sur le volontariat. Les collaborateurs n'adhérant pas et ne participant pas ne doivent pas se sentir stigmatisés ou jugés. A l'inverse, ceux qui participent ne doivent pas le faire dans le but d'être favorisés, que ce soit sur un projet ou une augmentation. La transparence et la neutralité sont plus que jamais de mise dans ce type de programme afin qu'il soit accepté par l'ensemble des collaborateurs.

Une autre limite à laquelle les Ressources Humaines doivent faire attention est la manière dont ils communiquent au global sur le programme puis, par la suite, sur l'ensemble des actions, sur le côté « volontariat » de ce programme. En effet, comme le souligne Maud Simonet : « *Dans la littérature associative comme sociologique, le critère d'un engagement libre, de son plein gré ou encore non contraint, apparait comme le plus petit dénominateur commun de la définition du bénévolat, en France comme aux Etats-Unis. Les auteurs qui mettent ce critère en fondement de la définition soulignent souvent que sans celui-ci on ne pourrait parler de bénévolat, quand bien même les autres critères de définition de la pratique bénévole seraient remplis* ¹²⁷ ». L'erreur à éviter, dont j'ai pris conscience dans mon travail quotidien est que les collaborateurs perçoivent ce programme comme obligatoire. Ce constat fut d'ailleurs renforcé par les entretiens réalisés. La Directrice des Ressources Humaines de Brown-Forman France, inclut bien cette donnée lorsqu'elle parle de ses attentes par rapport aux programmes de bénévolat ¹²⁸ (Cf annexe 10, p.112) : « *Sur la base du volontariat bien-sûr, cela renforce aussi l'esprit d'équipe et participe au bien-être des collaborateurs* ». Les collaborateurs interviewés mettent également bien ce critère en avant de manière spontanée. La Directrice Enseignes met en avant le fait qu'elle n'a « *pas l'impression que ce soit quelque chose d'obligatoire* ¹²⁹ » (Cf annexe 8, p.100). Le Chef de secteur interviewé ¹³⁰, quant à lui, indique clairement qu'il « *Faut vraiment que ce soit un acte volontaire, faut pas qu'on soit contraint d'aller faire ce genre d'action totalement bénévole* »(Cf annexe 9, p.105). Au jour le jour, cela signifie de ne pas relancer

¹²⁷ Maud Simonet, Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit, Editions La Dispute, 2010. P.58

¹²⁸ Entretien de la Directrice des Ressources Humaines réalisé en face à face le 4 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

¹²⁹ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

¹³⁰ Entretien d'un Chef de Secteur réalisé en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

plusieurs fois quand une initiative ne rencontre pas le succès attendu, au risque de désengager encore plus les collaborateurs. Certains ne participent pas car ils ont un dossier urgent à rendre, d'autres car ils ne sont simplement pas intéressés. Accepter cette donnée, même si on ne comprend pas forcément car on est intimement persuadé de son utilité, est primordial pour pouvoir avancer sur le projet, et peut-être intéresser « les absents » la prochaine fois. C'est d'ailleurs l'alerte que la Comptable Client-Fournisseur interviewée fait¹³¹ : « *En entreprise on peut se sentir obligé de les suivre et on n'a pas forcément le temps de le faire des fois* ». Une des pistes d'amélioration serait peut-être de comprendre, ou à minima, d'avoir une vision globale des raisons de la non-participation aux actions, afin de pouvoir apporter des actions correctives. Pour cela, nous pourrions poser une question en ce sens dans le questionnaire annuel de satisfaction. Si nous comprenons pourquoi les collaborateurs ne participent pas, nous pourrions agir et donc réduire les possibilités que les collaborateurs se sentent harcelés. En retranscrivant et lisant les entretiens, j'ai vraiment le sentiment d'importance donné à ce critère. Dans ce contexte, je m'interroge d'ailleurs sur les « awards » (récompenses pécuniaires données une fois par an pour des projets réalisés en plus de ses missions), donnés aux « champions » Live Well, devant l'ensemble des collaborateurs lors de rassemblement pour la galette des rois par exemple ou pour la convention annuelle. Est-ce que cela n'est pas en soi une différenciation faite et un avantage en plus pour un engagement bénévole, reposant sur le volontariat ? Est-ce que ce n'est pas cela qui est craint par les salariés ? L'autre piste est de bien former les équipes RH et communication interne, en passant les bons messages et en insistant sur le côté « volontariat » de ce programme. Cela pourrait éviter, comme je l'ai déjà vu, de faire le tour des bureaux pour rappeler qu'il reste des places pour telle ou telle action. Cela donne une mauvaise image du service RH, et plus largement, dévalorise le programme, pouvant indiquer qu'il ne fonctionne pas.

3.2 - LES LIMITES LIEES AUX COLLABORATEURS

La définition même de « programme à la carte » pose certains obstacles, certaines limites, bien que cela réponde aux besoins de liberté des collaborateurs. En effet, cela signifie ne pas s'attacher, aider plusieurs associations, choisir en tant que collaborateurs celles que nous souhaitons soutenir ou pas. La question que je me suis posée est double :

¹³¹ Entretien d'une Comptable Clients Fournisseurs réalisé en face à face le 23 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

- Comment engager et motiver les collaborateurs, alors que nous n'intervenons qu'une fois par an, voire moins, en fonction des actions reconduites chaque année. Dans ce cadre, il est en effet compliqué d'établir de vrais liens avec les bénévoles permanents des associations.

- Si nous choisissons de reconduire chaque année plusieurs associations afin de pouvoir les soutenir et d'avoir une cohérence (ce que Brown-Forman France fait), répondons-nous vraiment aux choix de liberté des collaborateurs, essence même de ces programmes à la carte ?

Concernant ma première interrogation, il me semble qu'une des limites des programmes à la carte est que cela ne permet pas de satisfaire l'ensemble des ressorts d'engagement, indiqués par Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd¹³², vus plus haut. En effet, ces programmes de bénévolat à la carte ne permettent pas la création de liens durables, que ce soit avec les bénévoles ou les personnes aidées. Le plus cohérent avec ce type de programme est le ressort de l'« *utilité sociale* ¹³³ », qui répond à une question d'efficacité et d'immédiateté (dons de vêtements de couverture, de nourriture), voire de la quête de sens, dans la mesure où l'utilité sociale permet de panser des blessures passées. Ces programmes ne permettent donc pas l'engagement de l'ensemble des collaborateurs, étant donné leurs conditions intrinsèques. Du point de vue de l'entreprise, ce qui me questionne est la raison pour laquelle ces actions sont mises en place : répondre à une demande des collaborateurs ou travailler sa stratégie d'entreprise ? Ce que je veux mettre en avant ici, c'est le besoin de cohérence du programme avec ses valeurs, sinon il y aura une perte de crédibilité des collaborateurs envers leur entreprise, une dévalorisation de l'image de l'entreprise et, à terme, un désengagement des collaborateurs. Au sein de Brown-Forman, le programme Live Well fonctionne bien car il y a une réelle cohérence entre ce dernier et les valeurs. Cette cohérence a été citée dans les entretiens que j'ai réalisés. La Comptable clients Fournisseurs interviewée¹³⁴, qui ne participe à rien indique qu' « *ils ont toujours expliqué, je veux dire, même la maison mère aux Etats-Unis est très investie aux niveaux des associations, dès qu'il se passe un truc dans le monde, on reçoit des mails pour faire des donations, oui pour moi ils sont complètement dans la... C'est cohérent avec leurs discours.* » ou un chef de secteur et champion Live

¹³² Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd. Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité. Paris : Editions Payot & Rivages, 2005 ;

¹³³ Benedicte Havard Duclos & Sandrine Nicourd ; Ibid., p. 194.

¹³⁴ Entretien d'une Comptable Clients Fournisseurs réalisé en face à face le 23 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

Well ¹³⁵: « *oui, avec toutes les causes soutenues. L'entreprise est là pour aider, soutenir les autres mais aussi pour le bien-être des salariés* ».

Concernant ma 2^{ème} interrogation sur le fait de proposer chaque année de nouvelles associations, ou au contraire de pérenniser les actions, année après année, avec des associations, c'est normalement une demande des collaborateurs, puisqu'ils sont le moteur de ce programme. Au sein de l'entreprise, les partenariats avec certaines associations comme « les Restos du cœur » ou la « Cravate Solidaire » sont renouvelés chaque année depuis 4 ans.

Ainsi certains, comme la Directrice Enseignes avec laquelle j'ai échangé (Cf annexe 8, p.100), mettent en avant le fait que ce sont souvent les mêmes associations, comme si cela perdait de l'intérêt. « *Aujourd'hui ma perception c'est que ce sont un peu toujours les mêmes associations, je trouve, tous les ans qui se renouvellent alors peut-être que c'est une volonté de l'entreprise je ne sais pas. Mais je trouve ça dommage de tourner en boucle*¹³⁶. ». Un de mes étonnements a été ici de voir comment il fallait concilier stratégie d'entreprise et demandes des collaborateurs. En effet, même si les collaborateurs sont au centre de ce programme, qui fonctionne à partir de leurs propositions, ces dernières doivent être en adéquation avec les piliers du programme (Communautés, collaborateurs et environnement) mais également la stratégie de l'entreprise (sur quel pilier souhaite-t-elle s'appuyer, y-a-il des préconisations de la maison mère ?). Lors du dépouillement du questionnaire de satisfaction, qui nous permet d'avoir un retour sur les actions menées, toutes les idées et demandes sont traitées, et on essaie de satisfaire le plus de collaborateurs possibles. Mais sur les associations qui ont plu ou non la saison précédente, le choix se fait davantage sur la stratégie de l'entreprise, notamment par rapport à des enjeux d'image par rapport à la maison mère, que sur les recommandations des collaborateurs. Le risque ici à favoriser la stratégie est d'avoir une déperdition de collaborateurs volontaires pour participer aux initiatives car on ne répondra pas à leurs besoins de « mobilité » ou juste qu'ils ne se sentiront pas écoutés. C'est peut-être ici aussi une piste de réflexion à avoir pour asseoir le succès d'un tel programme, d'autant plus qu'il est plébiscité par les collaborateurs. Il y a donc un juste milieu afin d'être à nouveau dans une démarche gagnant-gagnant. L'autre piste à explorer serait peut-être de s'appuyer davantage sur des retours

¹³⁵ Entretien d'un Chef de Secteur réalisé en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

¹³⁶ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

d'expérience de ceux qui participent déjà afin de faciliter l'engagement de nouveaux collaborateurs, en utilisant l'outil de communication interne. En effet, les premiers entretiens que j'ai réalisés m'ont permis de dégager des pistes, de comprendre pourquoi certains acteurs ne participaient pas et ainsi de penser à des solutions correctives. Afin de pouvoir récolter un maximum de retours, et de maximiser la participation des collaborateurs aux initiatives mises en place, la meilleure solution serait de mettre en place des « focus groups » annuels, pour appuyer le questionnaire de satisfaction annuel et ainsi trouver des axes d'amélioration pour encourager la participation aux actions bénévoles et susciter l'engagement des collaborateurs.

L'autre point qui m'a interpellé, lors du dépouillement de ce questionnaire, est l'adaptation qu'il faut faire afin que les propositions des collaborateurs soient, non seulement en adéquation avec les piliers du programme, mais également qu'elles puissent susciter l'intérêt des collaborateurs afin qu'ils participent. Le dépouillement du questionnaire est fait par ma manager et moi, et les propositions parfois farfelues, comme nous le verrons un peu plus tard, doivent être adaptées pour pouvoir séduire les collaborateurs. En effet, nous ne pouvons accepter toutes les propositions en l'état, et devons de temps en temps les retravailler afin de maximiser la participation des collaborateurs. Le rôle du service Communication interne est alors de faire des suggestions au collaborateur afin, sans le froisser, de l'amener à retravailler son idée. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé quand une collaboratrice, défenseuse de la cause animale, nous a proposé sur le questionnaire de faire des actions le week-end auprès de la SPA, ou de promener les chiens de personnes âgées. Bien que la cause soit noble et importante, notre sujet était plutôt ici la mobilisation des collaborateurs, qui pouvait s'avérer compliquée, en week-end ou sur l'heure du déjeuner, donc sur le temps personnel, pour une cause qui ne les intéressent pas forcément. Ainsi, j'ai discuté avec cette collaboratrice afin de lui expliquer que nous avions déjà des difficultés sur certains jours pour mobiliser ses collègues pour la distribution de repas ou le tri de vêtements pour les « Restos du Cœur », sur les heures de travail, et que cela risquait d'être difficile sur un week-end, et que, peut-être, il faudrait trouver un autre axe d'approche pour ce sujet et cette cause que nous souhaitons soutenir. Ce qui a fonctionné puisqu'elle travaille sur une action sur la non-maltraitance animale dans les cosmétiques. Cet exemple m'a rappelé l'« *illusion du pouvoir*¹³⁷ » mentionnée par Hélène Weber dans son livre « Du Ketchup dans les veines¹³⁷ ». Elle y expose comment les managers, au sein des restaurants, font

¹³⁷ Hélène Weber. Du Ketchup dans les veines. Quercy : Editions Erès, 2011, p. 80.

augmenter le rythme des équiéiers en caisse, en leur donnant l'illusion qu'ils contrôlent la situation. Pour cela, le manager « assiste » l'équiper en caisse, en assemblant les produits commandés, pendant que l'équiper prend et encaisse les commandes. Le manager doit donc rapidement aller chercher l'ensemble des produits sur les différents postes. Le manager le challenge alors en lui disant que c'est sa seule occasion de le faire courir et que, plus les commandes sont traitées et encaissées rapidement, plus le manager doit courir pour assembler les commandes dans le temps imposé par les normes en vigueur. Cela donne l'impression aux employés qu'ils exercent un pouvoir sur lui. Mais en agissant ainsi, le manager arrive en fait à augmenter la productivité du caissier. Au sein de Brown-Forman, la stratégie, bien que différente, repose également sur cette « *illusion du pouvoir*¹³⁸ » : il s'agit ici de laisser penser au « champion » que son idée est très bien et très pertinente, tout en l'amenant subtilement à s'orienter vers une autre idée, que nous (le service communication-RH) trouvons plus intéressante. Ainsi, le collaborateur a la satisfaction de proposer de son propre chef une solution qui correspond à ses valeurs et ses attentes et qui pourra remporter l'adhésion du plus grand nombre. L'objectif est le même que chez McDonald's : remporter l'implication des collaborateurs, tout en restant cohérent avec la stratégie de l'entreprise, en les laissant penser qu'ils sont maîtres à bord et décident seuls de cette partie. Cet exemple montre également l'importance de la diplomatie dans un rôle de RH ou de communicant interne, afin de garder l'adhésion des salariés sur un projet.

Une autre limite que j'ai identifiée représente également un challenge pour le service Ressources Humaines / Communication interne. Nous avons vu que la participation aux actions n'est pas chose aisée car les collaborateurs sont complexes et leur comportement est un mélange de leurs vécus, de leurs valeurs, de leurs jeux d'acteurs et de leurs attentes. Il est donc difficile de répondre aux attentes de tous, bien que le service essaie, au travers de l'enquête annuelle de satisfaction. Par exemple, le Chef de secteur que j'ai interviewé (cf annexe 9, p.105), qui a pourtant montré pendant tout l'entretien son soutien inflexible à Brown-Forman, a émis des doutes sur la cohérence de l'engagement de l'entreprise envers l'environnement : « *Environnement... Bein, non pas plus que ça. Je pense qu'il pourrait y avoir beaucoup plus de choses de faites pour que le mot « environnement » rime avec Brown-Forman*¹³⁹. » Cela confirme l'importance de la RSE pour les collaborateurs.

¹³⁸ Hélène Weber. Du Ketchup dans les veines. Quercy : Editions Erès, 2011, p. 80

¹³⁹ Entretien d'un Chef de Secteur réalisé en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

L'idée serait donc ici d'essayer de comprendre, plus que de savoir, les raisons de la non-participation ou du non-engagement des collaborateurs, afin de pouvoir mettre en place des plans d'actions correctives. Prenons l'exemple de la Directrice Enseignes interviewée¹⁴⁰ (Cf annexe 8, p.100), qui ne jure que par les objectifs, le challenge et les primes. Si je reste sur ce premier constat, je me dirais juste qu'elle ne participe pas car elle ne pense qu'à elle, d'autant plus que son comportement au quotidien alimente cette idée. Mais si je creuse, comme je l'ai fait dans l'analyse sociologique, alors je pourrais comprendre ce qui la motive, son jeu d'acteur et sa stratégie, et dépasser le stade des préjugés. Dans ce cas précis, cela m'a permis de comprendre qu'elle ne vient au travail que pour atteindre ses objectifs et toucher ses primes et que, pour elle, la place du bien-être et du bénévolat est en dehors de la sphère professionnelle. C'est ce qui compose sa culture métier. Cela m'a permis de prendre du recul et de la distance, et de mieux comprendre ce collaborateur. En tant qu'acteur RH, cela me permet de voir comment toucher ce type de cible : en proposant une action davantage basée sur le challenge. C'est ce nous avons vu en introduction, avec des challenges où en équipe, il faut atteindre un objectif de pas pour rejoindre une destination fictive en faisant des activités sportives. Les kilomètres sont transformés en don financier de l'entreprise. Une fois l'objectif atteint, l'entreprise débloque la somme promise à l'association. En tant qu'acteurs RH, il apparaît ici très important, de bien connaître ses collaborateurs, et de vraiment chercher les raisons d'une attitude hostile comme positive afin de bien faire avancer un projet. En pratique, cela demande de prendre du temps pour échanger et discuter avec les collaborateurs, autrement qu'au travers d'un questionnaire. Au sein de Brown-Forman France, il faudrait peut-être penser les retours différemment et arrêter les retours papier, en mettant en place des « focus groups », comme c'est déjà fait sur Great Place to Work par exemple, dans une recherche d'amélioration constante. Avec ces données, et les retours des collaborateurs, cela serait plus facile de savoir ce qui leur plaît ou déplaît et ainsi d'apporter des modifications pertinentes. Cela sous-entend bien entendu que la Direction est prête à entendre les souhaits de modifications, et à mettre en place des corrections dans ce programme afin qu'il corresponde au plus près aux demandes des collaborateurs.

¹⁴⁰ Entretien d'une Directrice Enseigne réalisé en face à face le 27 mai 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

3.3 - LES LIMITES LIEES AU MANAGEMENT

L'autre alerte, sans doute la plus importante, à laquelle il faut faire attention est une alerte managériale : pour qu'un projet, quel qu'il soit, fonctionne, il faut que les managers soient exemplaires, et appliquent les directives de la Direction¹⁴¹. C'est d'ailleurs un des premiers points abordés par la Directrice des Ressources Humaines : « *J'essaie que les managers aient la même approche avec les membres de leur équipe*¹⁴² » (Cf annexe 10, p.112). Ainsi, au sein de Brown-Forman, les managers ne sont pas encore tous exemplaires : certains collaborateurs ne participent pas aux actions et initiatives par peur d'avoir des réflexions de leur manager direct en s'absentant une demi-journée pour participer à une initiative ou même en utilisant 30 minutes la salle de sieste, pourtant promue par la direction. C'est ce que m'ont confié en aparté certains collaborateurs, ne préférant pas l'ébruiter, par peur de « représailles » par la suite. Par exemple, certains collaborateurs ne participent pas car leur manager leur met la pression pour finir un dossier et leur indique clairement qu'il n'acceptera pas de retard pour « se la couler douce » avec le programme Live Well. Il y a ici un travail d'accompagnement du service RH à réaliser afin que le manager soit le relais et le porte-parole du discours de la direction. Ce travail de recherche m'a permis de réfléchir à l'attitude du manager, et d'avoir des pistes de réflexion, autres que juste « ils ne veulent pas suivre les directives ». Je me demande par exemple, si cela n'a pas un lien avec leur culture métier, que j'ai pu voir au travers de l'analyse sociologique et qui m'a permis de prendre du recul sur des premières impressions afin de comprendre ce qui se cache derrière. Ainsi un manager qui dissocie vie privée et vie professionnelle, et qui pense donc que l'entreprise n'est pas le lieu du bien-être ou du bénévolat, mais uniquement celui pour réaliser ses objectifs, aura sans doute plus de mal à inciter ou à accepter que ses collaborateurs participent. En effet, ce programme n'est pour lui pas normal ni logique, car pas dans sa culture. Cela peut changer les axes d'approches afin qu'ils puissent relayer les décisions de la direction, même s'ils n'y croient pas, car cela fait partie aussi de sa position de manager. Le premier objectif est donc de le faire adhérer, et pour cela de lui faire comprendre les enjeux, car son soutien est essentiel pour que les équipes participent au programme de bénévolat. L'article des Echos résume très bien la situation : « *la transmission d'information doit*

¹⁴¹ Nicolas Paugam. L'exemplarité au bureau expliquée par les salariés. Forbes.fr. <https://www.forbes.fr/management/lexemplarite-au-bureau-expliquee-par-les-salaries/?cn-reloaded=1>. Mis en ligne le 3 mai 2018 et consulté le 26 juin 2019.

¹⁴² Entretien de la Directrice des Ressources Humaines réalisé en face à face le 4 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche

*être aussi une transmission d'émotion. Se cantonner au relais et à la coordination du message ne dit pas le succès de la réception. Et cette réception doit bel et bien être « conduite à travers » les scepticismes et les freins qu'elle peut rencontrer. L'adhésion au message est bien la responsabilité du middle manager. Or, si la compréhension est intellectuelle, l'adhésion est sensible. Elle convoque le goût et le désir individuel, elle bouscule des résistances liées aux valeurs et priorités propres à chacun. »*¹⁴³ Cet article met bien en avant l'adéquation nécessaire entre performance, émotion et ressenti. Le service Ressources Humaines devra organiser des points réguliers avec le manager, afin de bien lui faire comprendre les enjeux en utilisant un vocabulaire qui lui parle (challenge, objectif, réussite) d'autant plus s'il s'agit d'un manager commercial. Il pourra également mettre la participation d'un minimum de personne de son équipe au programme de bénévolat dans ses objectifs afin de le motiver et de le faire adhérer. L'idéal est, une fois que le manager relaie le message de la direction, de donner l'exemple, en participant à des initiatives. C'est la meilleure manière de faire adhérer ses équipes. L'exemplarité est une base solide pour la cohésion d'une équipe et pour son adhésion aux messages et valeurs de l'entreprise. Le problème que j'ai pu constater, et je ne pense pas que Brown-Forman France soit la seule entreprise concernée, est que l'entreprise doit faire face à de multiples challenges et objectifs, que ce soit en externe, face à la concurrence, ou en interne, avec les collaborateurs et managers ou avec la maison mère, et qu'il est parfois difficile de sensibiliser les managers à l'ensemble des projets, surtout quand ces derniers peuvent, de leur point de vue, ralentir la réalisation des objectifs, et donc de leurs primes. C'est ici un important travail d'accompagnement au changement que doit faire le service Ressources Humaines, en faisant comprendre au manager que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, la performance sera au rendez-vous.

CONCLUSION PARTIE 3

En conclusion, même s'il apparaît que les programmes de bénévolat peuvent être freinés par certaines barrières, ces dernières ne sont en aucun cas infranchissables. En effet, c'est aux Ressources Humaines et à la Communication interne de mettre en place les outils de communication nécessaires pour rassurer les collaborateurs ainsi que les outils de suivi et d'explications nécessaires pour faire adhérer les managers qui, à leur tour, pourront encourager la participation de leurs équipes, au tout du moins ne pas les freiner. Tout cela permettra une mise en place sereine du

¹⁴³ Georgio Alessi-Monssour, business.lesEchos.fr <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-140-le-manager-de-proximite-metteur-en-scene-de-la-performance-100236.php> mis en ligne le 2 juin 2014 et consulté le 28 juin 2019.

programme et surtout, une participation active des collaborateurs volontaires, qui pourra augmenter leur bien-être au travail et renforcer leur sentiment d'appartenance.

CONCLUSION GENERALE

Ma problématique questionnait sur les liens entre l'engagement des collaborateurs et les programmes de bénévolat. Mon travail m'a permis de mettre en avant que ces derniers répondaient à des objectifs de l'entreprise et à une demande des collaborateurs. Ils sont en effet de plus en plus impliqués dans les problèmes sociétaux, et attendent désormais une réelle implication de l'entreprise pour seconder l'Etat. Les entreprises ont donc un rôle à jouer dans la participation à l'intérêt général de la société. Les programmes de bénévolat peuvent répondre à ces demandes, à la condition que l'entreprise mette en place une démarche gagnant-gagnant avec les collaborateurs.

Ils vont permettre à l'entreprise d'atteindre des objectifs implicites et personnalisés, liés à son histoire, à ses valeurs et à sa stratégie propre : enjeux de pouvoir, de mise en avant par rapport à la maison mère ou aux filiales. Cela signifie donc qu'il est indispensable de s'intéresser à l'histoire de l'entreprise afin de saisir les nuances et de comprendre la stratégie et les actions de la direction, mais également des objectifs explicites, davantage communs à toutes les entreprises : attractivité des nouveaux talents, recrutement, fidélisation, cohésion, développement des compétences avec, en finalité, l'engagement des collaborateurs. J'ai ainsi pu comprendre comment le programme de bénévolat d'entreprise pouvait s'inscrire dans une stratégie RH, afin de pouvoir à la fois toucher des objectifs personnalisés, qu'il m'a fallu du temps à saisir, et à la fois des objectifs plus généraux. C'est donc un outil très fort pour la Direction et les services Ressources Humaines et Communication interne. Même s'il n'existe pas « *de travaux de recherche structurés sur la relation entre engagement et performance*¹⁴⁴ », de nombreux membres de direction et le département RH le voient au quotidien. L'engagement des collaborateurs est un facteur clef pour l'entreprise, comme le rappelle Gilles Vermot-Desroches, « *il est temps pour l'entreprise de voir son engagement et celui de ses salariés non plus comme « la cerise sur le gâteau », petit supplément d'âme à son activité économique, mais bien comme « le levain dans la pâte », socle de ses*

¹⁴⁴ Gilles Verrier. Développer l'engagement. RHInfo.com.

<https://www.rhinfo.com/thematiques/management/engagement/developper-lengagement> mis en ligne le 9 août 2018 et consulté le 30 avril 2019.

*valeurs et de ses missions*¹⁴⁵. » En comprenant ce que les salariés recherchent quand ils entrent ou évoluent dans une entreprise, la direction pourra mettre en place des programmes adéquates, comme celui de bénévolat d'entreprise.

Au niveau des collaborateurs, ces programmes vont permettre une gratification pour soi : meilleure image de soi, être en adéquation avec ses valeurs, justifier son existence sociale. Le bénévolat est également porteur de rétributions : recherche de liens sociaux, de nouvelles compétences, d'une position sociale valorisante. Ce travail m'a permis de mettre en avant l'existence de plusieurs raisons de leur implication : sentiment d'utilité, recherche de sens, surtout chez les jeunes générations, comme nous l'avons vu plus haut, panser des blessures du passé, tisser des liens avec des collègues. Cependant, il m'a également permis de réaliser que, pour vraiment comprendre les raisons de la participation ou non des collaborateurs dans ce type de programme, il est nécessaire de dépasser nos préjugés et premières impressions, et de regarder, au niveau de l'entreprise ce qui se passe, afin d'avoir une vision globale et ainsi une bonne compréhension de la situation : jeu d'acteurs, culture métier, stratégies mises en place. Tout cela va permettre de trouver ensuite une solution pertinente et adéquate. Les raisons de leur participation ou de leur non-participation sont diverses et complexes, car liées à leur parcours de vie, leurs valeurs, leur culture métier et les jeux d'acteurs mis en place dans l'entreprise. Avant ce travail, et notamment l'étude sociologique, je croyais que les membres du service commercial siège ne participaient pas au programme de bénévolat Live Well car ils étaient autocentrés et pas ouverts aux autres. Le travail sociologique et d'interviews m'a permis de prendre du recul et surtout de prendre le temps d'« analyser » les personnes, sans m'arrêter au stade des préjugés. Cela m'a donné d'autres axes d'approche pour les toucher ponctuellement, maintenant que j'ai compris qu'ils ne participaient pas parce que ce programme s'éloigne trop de leur culture métier et de leur leitmotiv : leurs objectifs.

Pour que ces programmes de bénévolat fonctionnent, l'entreprise doit donc évoluer et impliquer les collaborateurs dans l'établissement de ces programmes, en les co-construisant avec eux. Le programme de bénévolat à la carte est en ce sens un très bon choix et, aux vues de mes recherches, donner le choix aux salariés est un facteur indispensable afin d'obtenir la cohésion des équipes. Cela va permettre à chaque collaborateur d'être impliqué et acteur en étant porteur d'initiative.

¹⁴⁵ Camille Marc : Intraprenariat social ; favoriser la culture du risque en entreprise. Lafonda.fr <https://fonda.asso.fr/ressources/intrapreneuriat-social-favoriser-la-culture-du-risque-en-entreprise>; paru en septembre 2018 et consulté le 30 mai 2019.

Cependant, comme tout dispositif, ce dernier présente des limites, sortes d'obstacles, que l'entreprise doit éviter afin de pouvoir susciter l'intérêt de ses collaborateurs. Bien qu'impliquée dans la vie sociétale, l'entreprise doit rester dans son rôle de recherche et de performance, afin d'instituer clairement une règle primordiale et essentielle : le programme de bénévolat repose sur le volontariat. Cela a été clairement exprimé lors des entretiens que j'ai réalisés. L'obstacle le plus important sur lequel le service RH doit travailler est l'adhésion des managers au programme. Véritable relais, l'entreprise a besoin que les managers acceptent ce programme afin que leurs équipes puissent y participer et se sentent légitime pour le faire. C'est là un travail complexe qui ramène l'entreprise à son rôle de performance et oppose dans ce contexte, pour certains managers, performance et programme de bénévolat, qui permettent aux employés de s'échapper et, potentiellement, de ne pas atteindre les objectifs.

Le programme de bénévolat n'est qu'un outil parmi d'autres pour engager les collaborateurs. A mon sens, il est très efficace pour plusieurs raisons :

- Il répond à une demande des collaborateurs et permet à ceux qui le souhaitent d'être acteurs du changement, en aidant sur différents domaines à la fois, sans un engagement à 100% dans une seule association.
- Il permet aux collaborateurs de s'épanouir et de trouver un équilibre dans leur vie professionnelle, chacun pour des raisons différentes (quête de sens, besoin d'aider les autres, être en adéquation avec ses valeurs)
- l'entreprise y trouve également son compte, avec des objectifs d'image interne et externe, d'engagement des collaborateurs, de stratégie interne avec des enjeux de pouvoirs.

Cependant, pour que ce type de programme soit un succès, l'entreprise doit bien donner les règles dès le départ, afin qu'il soit pertinent et efficace. L'entreprise doit effectivement faire attention à ce que ce programme soit compris par l'ensemble des collaborateurs : programme non-obligatoire, sans aucune répercussion en cas de non-participation, avoir l'appui et le soutien des managers, qui vont promouvoir et relayer le programme au sein de leurs équipes. Ce dernier point est très complexe à gérer car conflictuel avec la raison d'être de l'entreprise, et de certains managers, qui est de faire du profit. Comment expliquer à un manager de laisser son collaborateur s'absenter une demi-journée pour participer à une action de bénévolat, et que cela dopera sans aucun doute sa productivité, si lui-même ne croit pas au programme ? Il

y a donc ici toute une stratégie pour accompagner et informer les managers à mettre en place.

Mon travail de recherche et mes observations m'ont permis de comprendre la complexité de l'engagement des collaborateurs sur un projet, mais également en général : les collaborateurs sont complexes, imprégnés de leur histoire personnelle, de leurs valeurs propres et de leurs priorités. En tant qu'acteurs RH, il est donc primordial de prendre le temps de s'intéresser à ses équipes, de comprendre les raisons de leurs non-participation, dans le cadre du programme de bénévolat par exemple, afin de voir si des actions correctives sont possibles. Si cela ne les intéresse vraiment pas car ne faisant pas partie de leur culture métier ou de leurs priorités, le service RH pourra travailler d'une autre manière sur leur engagement, comme des challenges, pour certaines populations.

Je voudrais également profiter de cette conclusion pour mettre en avant la prise de recul sur mon travail quotidien que m'a permis ce travail d'étude et de recherche. Il m'a permis de sortir de ma zone de confort pour interviewer par exemple une collaboratrice avec laquelle j'ai des relations professionnelles compliquées et conflictuelles, mais qui s'est avéré extrêmement enrichissante. Tout cela m'a permis d'avoir un nouveau point de vue sur mes missions afin d'améliorer les outils, les discours et surtout la manière de les appréhender. J'ai également pu mieux comprendre et cerner la place et les enjeux des Ressources Humaines dans l'engagement des équipes : compréhension des attentes et besoins, diplomatie, écoute afin de mettre la stratégie décidée en étant au maximum en adéquation avec les attentes des collaborateurs.

Mes étonnements et interrogations, déjà mentionnée, m'ont aidée à avancer dans mes projets, en étant force de proposition : modifier les horaires et les formats des initiatives, proposer un challenge sportif avec un application sur smartphone en support. Mes lectures d'articles ont été de véritables puits de connaissance pour trouver de nouvelles idées ou applications qui conviendraient à la structure de mon entreprise.

Plusieurs étonnements m'ont permis tout au long de cette année de prendre du recul, mais m'ont également beaucoup interrogé notamment sur ma position :

- mon premier étonnement est la manière dont il faut retravailler les propositions des collaborateurs à la suite du questionnaire de satisfaction. En effet, les collaborateurs proposent des initiatives et des associations qui ne sont pas toujours en adéquation avec les stratégies ou qui, selon nous, n'attireront personne. Mon travail consiste

alors à retravailler les initiatives, afin qu'elles soient cohérentes avec le projet d'entreprise, et motivantes pour les collaborateurs puis, dans un second temps, à recevoir le champion, pour lui expliquer avec diplomatie que sa proposition, bien sûr fort intéressante, ne peut être appliquée en l'état. Je lui donne alors des pistes et idées afin de l'emmener là où je le souhaite. Cette partie est très compliquée car il s'agit ici de ne pas vexer la personne, de la garder motivée pour être championne, ou au moins pour participer activement aux actions de bénévolat mises en place. Pour cela, nous allons mettre en place une stratégie d'« *illusion de pouvoir*¹⁴⁶ », comme indiqué dans la partie 3. De plus, étant déjà dans l'entreprise depuis cinq ans, ma prise de poste s'est faite rapidement mais il m'a fallu quelques mois pour réaliser, par exemple, le rôle du programme de bénévolat par rapport à la maison mère. Il m'a également fallu du temps pour comprendre, ou au moins avoir des pistes d'explications sur la non-participation aux initiatives Live Well, malgré des changements de créneau horaires ou de format d'initiative. Les entreprises mettent de plus en plus de moyens financiers et humains dans leurs programmes de bénévolat, ayant bien compris et assimilé les bénéfices qu'elles pouvaient en tirer, pour elle et pour leurs équipes. Ce qui me pose question, c'est dans quelle mesure elles vont pouvoir fidéliser les collaborateurs, chaque année, et attirer de nouveaux collaborateurs si elles se soucient davantage de leur stratégie que des propositions des collaborateurs. En d'autres termes, il faut, maintenant que l'entreprise citoyenne est admise par tous et de plus en plus développée, qu'elle trouve un terrain d'entente qui réponde aux demandes des salariés, mais également en accord avec sa stratégie implicite.

- mon second étonnement, sans doute le plus important, vient de l'entretien réalisé avec un Chef de Secteur, que je connais et côtoie depuis cinq ans. Son entretien m'a questionné sur l'adhésion et l'engagement des salariés, voire m'a mis mal à l'aise, tellement l'empreinte de l'entreprise était forte tout au long de l'entretien. Cela s'est d'ailleurs confirmé avec cette phrase : « *C'est surtout de montrer que Brown-Forman soutient ce genre d'action. C'est une fierté*¹⁴⁷. » (cf annexe 9, p.105) J'ai eu des difficultés à le faire parler de lui, des raisons de son engagement, et de le faire se dissocier de l'entreprise. Lors de l'entretien, j'ai eu beaucoup de difficultés à récolter des informations sur son opinion personnelle, ce qu'il pensait du programme. Ses réponses commençaient souvent par « on », en incluant l'entreprise et lui, comme

¹⁴⁶ Hélène Weber. Du Ketchup dans les veines. Quercy : Editions Erès, 2011, p. 80

¹⁴⁷ Entretien d'un Chef de Secteur réalisé en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

s'ils ne formaient qu'un : « *qu'on a soutenu, qu'on est allé voir, qu'on soutient non seulement avec la remise de chèque*¹⁴⁷ ». Quand je lui demande ce qui lui plait dans les initiatives, il me répond, en parlant de l'entreprise : « *Ce qui plait le plus aux associations, c'est le côté, le fait comme ça qu'une société extérieure qui n'a rien à voir avec elle, puisse être capable d'investir autant d'argent, et de les aider* » ; « *c'est vraiment le côté bienveillant de l'entreprise qui leur permet d'avoir l'investissement nécessaire pour mener des actions précises dans le cadre des associations*¹⁴⁸ ». Il se décrit même comme le relais de l'entreprise, « *Nous on relaie les bonnes actions de Brown-Forman*¹⁴⁸ » comme s'il n'était pas à l'initiative d'une action, mais juste là pour relayer la bienveillance ressentie par ce collaborateur de l'entreprise. J'ai éprouvé, de la part de ce chef de secteur, un très fort sentiment de fierté à travailler pour cette entreprise, qui fait qu'il s'efface totalement pour lui laisser toute la « gloire », en termes d'image externe, de ce programme de bénévolat. J'ai même été gênée par moment par cette absence de dissociation entre lui et l'entreprise, que je n'avais par ailleurs jamais remarquée. Ce sentiment fait écho au livre du « *Ketchup dans les veines*¹⁴⁹ » de Hélène Weber dont nous avons déjà parlé plus haut, dans lequel elle tente de décrypter l'engagement profond et surdimensionné de certains collaborateurs de McDonald's malgré de très mauvaises conditions de travail. Au sein de Brown-Forman France, les conditions de travail sont objectivement très bonnes : home office hebdomadaire, prime de Noël, séminaire annuel à l'étranger pour tous les collaborateurs, primes exceptionnelles récurrentes et pour les équipes terrain, de très bonnes primes trois fois par an. Cela joue sans doute sur le sentiment de fierté d'appartenance, mais cet entretien m'a plus fait penser à « *l'incorporation*¹⁵¹ » terme utilisé par Hélène Weber. Elle fait référence dans son livre à Christophe Dejours¹⁵⁰ qui a « *montré que ce qui conditionne en premier lieu le plaisir qu'un individu éprouve à travailler réside dans la possibilité pour lui d'exprimer sa subjectivité dans le cadre de son activité*¹⁵¹ ». Je pense que nous sommes plus dans ce cadre-là, au sein de la société Brown-Forman, dans la mesure où le programme Live Well, pour ne prendre que cet exemple, permet à chaque collaborateur de l'entreprise qui le souhaite, de s'exprimer. Réaliser cet interview, couplé au livre de Hélène Weber, m'a également questionné sur ma position et sur ma propre adhésion, ou « *incorporation*¹⁵¹ » : en y réfléchissant, je suis fière de

¹⁴⁸ Entretien d'un Chef de Secteur réalisé en face à face le 3 juin 2019 dans le cadre de mon travail de recherche.

¹⁴⁹ Hélène Weber. *Du Ketchup dans les veines*. Quercy : Editions Erès, 2011.

¹⁵⁰ Psychiatre et psychanalyste, professeur au CNAM où il dirige l'équipe de recherche « Psychodynamique du travail et de l'action »

¹⁵¹ Hélène Weber. *Ibid.*, p. 31.

travailler dans cette entreprise, il m'arrive de porter un sweat ou un tee-shirt « Jack Daniel's » le week-end, j'ai plusieurs goodies chez moi, me rappelant sans cesse à la marque, l'entreprise m'a donné la possibilité de reprendre mes études mais pour quelles contreparties ? Qu'attend-elle de moi en retour ? Sans doute de la productivité et de la performance, comme c'est le cas chez McDonald's, même si encore une fois la situation n'est pas comparable, de la fidélité aussi sans doute. Comment alors a-t-elle réussi à construire ce lien affectif avec moi, et comment les autres collaborateurs vivent ce rapport à leur adhésion ? Cela demande sans doute une investigation plus approfondie avec des entretiens à réaliser, pour comprendre, pourquoi certains collaborateurs sont dévoués corps et âmes à l'entreprise, jusqu'à ne faire qu'un avec elles. Autrement dit, quel est le cheminement qui fait qu'un collaborateur engagé, notamment au travers des programmes de bénévolat d'entreprise, vit à 100% imprégné de l'entreprise, à tel point qu'il est compliqué d'avoir son avis et son jugement ?

BIBLIOGRAPHIE

1. BORY (Anne). - « Le bénévolat d'entreprise en France : Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes. », p. 53-62 in : *Travail et emploi* vol. 133, n°1.- Paris : Darès, 2013. 68 p.
2. SIMONET (Maud). - *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit*. - Paris : La dispute, 2010. - 219 p.
3. SIMON (Nicolas), ESHET (Marianne). - *Le Mécénat, Valeur Actuelle. Quand la société peut compter sur l'entreprise*. - Paris : Gallimard, 2009, p.30-38.
4. HAVARD DUCLOS (Bénédicte), NICOURD (Sandrine). - *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*. - Paris : Payot & Rivages, 2005, 201 p.
5. WEBER (Hélène). - *Du ketchup dans les veines*. - Quercy : Erès, 2011, 212 p.
6. COULATY (Bertrand). – *Engagement 4.0 : Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs*. - Paris : EMS Management & société, 2018, p. 30-55.

WEBOLOGIE

1. BACULARD (Octavie).- *Etude « Bénévolat de compétence, une nouvelle forme de mécénat »*.- France Bénévolat, [https:// www.francebenevolat.org /sites/default/ files/uploads/documents/Etude Benevolat de competences.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Etude_Benevolat_de_competences.pdf) mis en ligne en mai 2006 et consulté le 10/ 07/2019.
2. BOITIN (Florence).- *Comment mobiliser les collaborateurs »*.- France Benevolat, <https://www.francebenevolat.org/partenaires/privés/mobiliser>, consulté le 10/07/2019.
3. *Les entreprises pour la cité.- De nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs.*- Mécénova, <http://www.mecenova.org/nouvelles-formes-mobilisation-collaborateurs/>, mis en ligne le 14 juin/2017 et consulté le 15/05/2019.
4. PECH-VARGUEZ (José Luis), et al.- *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME : une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion.*- *Revue internationale P.M.E.*, volume 23, numéro 3-4, 2010, p. 179–209, <https://doi.org/10.7202/1012498ar>, consulté le 30/06/2019.
5. Journaliste non indiqué.- *10^{ème} édition du citizen day, la journée d'engagement solidaire annuelle de l'Oréal.*- Admical, <http://admical.org/actualités/10e-edition-du-citizen-day-la-journee-dengagement-solidaire-annuelle-de-loreal>, mis en ligne le 27/06/2019 et consulté le 03/07/2019.
6. PIEDALLU (Christine).- *Les entreprises découvrent les vertus du bénévolat.*- LeFigaro,[http://www.lefigaro.fr/vie-entreprise/2011/09/11/09008-20110911 ART FIG00243-les-entreprises-decouvrent-les-vertus-du-benevolat.php](http://www.lefigaro.fr/vie-entreprise/2011/09/11/09008-20110911_ART FIG00243-les-entreprises-decouvrent-les-vertus-du-benevolat.php), mis en ligne le 12/09/2011 et consulté le 10/04/2019.
7. Action contre la Faim : <https://www.actioncontrelafaim.org/nous-aider/challenge-contre-la-faim/>, consulté le 25 mai 2019.

8. Informations récoltées sur le site de l'évènement :
<https://snowdaychallenge.com/>, consulté le 25 mai 2019.
9. Journaliste non indiqué.- *Hub Challenge : l'évènement sportif solidaire*.- La Santé Publique, <https://www.lasantepublique.fr/hub-challenge-levenement-sportif-solidaire/>, mis en ligne le 10/10/2018 et consulté le 10/06/2019.
10. REYNAERT (Lise).- *Neuf associations sur dix fonctionnent sans salariés*.- INSEE Première n° 1587, mars 2016 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908153> paru le 24/03/2016 et consulté le 10/05/2019.
11. Equipe presse.- *Citizen Commitment Time Société Générale 2017 : plus de 7500 collaborateurs mobilisés dans le monde entier pour la solidarité*. La Société Générale, <https://www.societegenerale.com/fr/Citizen-Commitment-Time-Societe-Generale-2017>, mis en ligne le 9/11/2017 et consulté le 20/05/2019.
12. VIGUIER VINSON (Sophie).- *Six astuces pour mettre de l'humanitaire dans sa vie professionnelle*.- L'Express.fr, <https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/six-astuces-pour-mettre-de-l-humanitaire-dans-sa-vie-professionnelle-1306284.html>, mis en ligne le 19/12/2013 et consulté le 22/05/2019.
13. Etude « *Baromètre du Mécénat français* ».- Disponible sur le site de L'Admical: http://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/etude_mecenat_dentreprise_en_france_2018_vf.pdf, mis en ligne en octobre 2018 et consulté le 15/05/2019.
14. Journaliste non indiqué.- *Les effets bénéfiques du bénévolat en entreprise*.- Le Comptoir MM, <http://www.lecomptoirmm.com/management-rh/effets-benefiques-benevolat-entreprise/>, mis en ligne le 11/06/2018 et consulté le 18/05/2019.
15. VAIRET (Florent).- *Ces 17 boîtes vous permettent d'être bénévole et salarié à la fois*.- Les Echos, <https://start.lesechos.fr/emploi-stages/vie-en-entreprise/ces-17-boites-vous-permettent-d-etre-benevole-et-salarie-a-la-fois-13945.php>, mis en ligne le 18/01/2019 et consulté le 17/05/2019.

16. Site institutionnel LCL, onglet Fondation LCL. <https://www.lcl.fr/decouvrir-lcl/engagements/fondation-lcl>, consulté le 25/05/2019.
17. Site institutionnel d'Engie, onglet Engagement et *Implication humanitaire des collaborateurs*, <https://www.engie.com/engagements/implication-des-collaborateurs/>, consulté le 01/06/2019.
18. GIRARDOT (Laure).- *Comment booster l'engagement des collaborateurs ?*.- Welcome to the Jungle, <https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/articles/comment-booster-l-engagement-des-collaborateurs>, mis en ligne le 18/10/2018 et consulté le 15/04/2019.
19. Journaliste non communiqué.- *Les effets bénéfiques du bénévolat d'entreprise*.- Comptoir MM <http://www.lecomptoirmm.com/management-rh/effets-benefiques-benevolat-entreprise/>, mis en ligne 11/06/2018 et consulté le 30 /04/2019.
20. GAUDENS (Lucie).- *5 bonnes raisons de développer l'engagement associatif des collaborateurs*.-E-rse, <https://e-rse.net/5-bonnes-raisons-developper-engagement-associatif-collaborateurs-microdon-269503/#gs.s5yx7p>, mis en ligne le 12/02/2018 et consulté le 18/04/2019.
21. Journaliste non communiqué.- *Mobilisation des collaborateurs : des enjeux à la mise en œuvre*.- Mécénova, <http://www.mecenova.org/actu-mobilisation-des-collaborateurs-conference-12-juin/>, mis en ligne le 18/06/2018 et consulté le 03/05/2019.
22. Journaliste non communiqué.- *De nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs*. Mécénova, <http://www.mecenova.org/nouvelles-formes-mobilisation-collaborateurs/>, mis en ligne le 14/06/2017 et consulté le 15/05/2019.

23. Baromètre Admical Octobre 2018-Le mécénat d'entreprise en France http://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/etude_mecenat_dentre_prise_en_france_2018_vf.pdf p13., consulté le 20/04/2019.
24. Etude France Bénévolat / IFOP.- *Evolution de l'engagement bénévole en France de 2010 à 2019* ».- Etude réalisée auprès de 3 159 personnes âgées de + de 15 ans : https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf mis en ligne le 24/03/2019 et consulté le 20/04/2019.
25. LEMARCHAND (Julie).- *Le vrai pouvoir des Millenials*.- Les Echos, <https://start.lesechos.fr/actus/tendances-societe/le-vrai-pouvoir-des-millennials-13232.php>, mis en ligne le 26/10/2018 et consulté le 25/06/2019.
26. MITROFANOFF (Kira).- *Pourquoi l'arrivée des Millennials oblige 99% des entreprises à se réinventer*.- Challenges, https://www.challenges.fr/sommet-de-l-economie/pourquoi-l-arrivee-des-millennials-oblige-99-des-entreprises-a-se-reinventer_517049, mis en ligne le 30/11/2017 et consulté le 25/06/2019.
27. Manifeste pour un réveil écologique disponible sur ce site : <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/signataires.php>, consulté le 26 juin 2019.
28. VAIRET (Florent).- *Les étudiants des grandes écoles appellent au « Réveil écologique »*. Les Echos, <https://start.lesechos.fr/etudes-formations/association-etudiantes/les-etudiants-des-grandes-ecoles-appellent-au-reveil-ecologique-13081.php>, mis à jour le 10/10/2018 et consulté le 26/06/2019.
29. PERROUD (Marion).- *Les salariés français sont parmi les plus désengagés d'Europe*.- Challenges, https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/bien-etre-au-travail-pourquoi-les-salaries-francais-sont-parmi-les-plus-desengages-d-europe_595166, en ligne le 20/06/2018 et consulté le 17/05/2019.

30. Journaliste non communiqué.- *Mobilisation des collaborateurs : des enjeux à la mise en œuvre.*- Mecenova, <http://www.mecenova.org/actu-mobilisation-des-collaborateurs-conference-12-juin/>, mis en ligne le 18/06/2018 et consulté le 03/05/2019.
31. AUBER (Toscane).- *Mécénat de compétence : 17 dirigeants s'engagent.*- LesEchos, <https://business.lesechos.fr/directions-generales/innovation/innovation-sociale/0600483649512-mecenat-de-competences-17-dirigeants-s-engagent-326288.php>, publié le 17/01/2019 et consulté le 17/05/2019.
32. RENOUX (Caroline).- *Dirigeants, la RSE peut (aussi) vous rapporter de l'argent.*- Les Echos, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-dirigeants-la-rse-peut-aussi-vous-rapporter-de-largent-1036518>, mis en ligne le 08/07/2019 et consulté le 16/07/2019.
33. BENHAMOU (Salima) et DIAYE (Marc-Arthur).- Etude réalisée en Janvier 2016 par France Stratégie.- Responsabilité Sociale des Entreprises et compétitivité, https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_etude_rse_finale.pdf, consulté le 10 juin 2019.
34. Journaliste non communiqué.- *L'engagement bénévole au service de la responsabilité sociétale (RSE) de votre entreprise.*- Pole-emploi.fr, <https://www.pole-emploi.fr/employeur/l-engagement-benevole-au-service-de-la-responsabilite-societale-rse-de-votre-entreprise--@/article.jspz?id=669190> consulté le 15/06/2019.
35. FOURNIER (Clément).- *Pour engager vos salariés, investissez dans la RSE.*- E-RSE, <https://e-rse.net/engagement-salaries-rse-communication20307/#gs.at8880>, mis en ligne le 03/06/2016 et consulté le 20/05/2019.
36. Journaliste non indiqué.- *FDJ s'engage en faveur de la solidarité en entreprise.*- L'ADN, <https://www.ladn.eu/news-business/actualites-annonceurs/>

[fdj-sengage-en-faveur-de-la-solidarite-en-entreprise/](#), mis en ligne le 15/02/2018 et consulté le 05/05/2019.

37. BORAS (Julie).- *La responsabilité sociétale de l'entreprise.*- Praeconseil.fr, <https://www.praeconseil.com/1100-2/>, mis en ligne le 6/12/2017 et consulté le 17/05/2019.

38. Etude réalisée par la Chaire Philanthropie de l'ESSEC en partenariat avec ADMICAL, IMS et Le RAMEAU, auprès de 619 salariés issus de 17 entreprises différentes, disponible en ligne : <http://www.lerameau.fr/l%E2%80%99essec-publie-son-etude-%C2%AB-%E2%80%99engagement-des-collaborateurs-quels-facteurs-de-participation-durable-%C2%BB-realise-par-la-chaire-philanthropie-en-partenariat-avec-admical-ims/> depuis le 18 novembre 2014 et consulté le 10 juillet 2019.

39. FOURNIER (Clément).- *Pour engager vos salariés, investissez dans la RSE.*- E-RSE, <https://e-rse.net/engagement-salaries-rse-communication20307/#gs.s9eiw5>, mis en ligne le 03/06/2016 et consulté le 10/06/2019.

40. Etude « Sens au travail ou sens interdit » réalisée par le cabinet Deloitte et Viadéo en décembre 2017 auprès de 2 329 personnes de plus de 18 ans, ayant répondu au questionnaire en ligne. Disponible en ligne : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html>, consulté le 28 juin 2019.

41. VAIRET (Florent).- *L'intraprenariat : l'innovation qui peut rapporter gros.*- Les Echos, <https://business.lesechos.fr/directionsnumeriques/digital/transformation-digitale/0301631237528-l-intrapreneuriat-l-innovation-bon-marche-qui-peut-rapporter-gros-320757.php>, publié le 07/05/2018 et consulté le 20/05/2019.

42. MARC (Camille).- *Individu vs entreprise : favoriser la culture du risque.*- Admical, <http://admical.org/expertise/intrapreneuriat-social-individu-vs-entreprise-favoriser-la-culture-du-risque> mis en ligne en octobre 2017 et consulté le 20/05/2019.

43. ZAKI (Rochna). *L'intraprenariat, la clé du succès de demain.*- Le Monde d'après, <https://www.lemonde-apres.com/fr/blog/lintrapreneuriat-la-cle-du-succes-de-lentreprise-de-demain>, consulté le 30 /05/2019.
44. BOCCARA (Gabriel).- *Focus sur les Hackathons: à l'essentiel à savoir sur ce phénomène-clé.*- WelcometoThe Jungle.fr, <https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/focus-hackathons-essentiel-a-savoir> mis en ligne le 01/10/2017 et consulté le 20/05/2019.
45. MANENS (François).- *Dans les coulisses du hackaton solidaire au profit du Samusocial.*- La Tribune <https://www.latribune.fr/technos-medias/informatique/dans-les-coulisses-du-hackathon-solidaire-au-profit-du-samusocial-807860.html> mis en ligne le 20/02/2019 et consulté le 15/06/2019.
46. BOURBIGOT (Quentin).- *Retour en image sur le premier hackathon solidaire de Bouygues Telecom.*- Carenews.com, <http://www.carenews.com/fr/news/7315-retour-en-image-sur-le-premier-hackathon-solidaire-de-bouygues-telecom>, mis en ligne le 10/03/2017 et consulté le 15 /06/2019.
47. BAZIN (Cécile), DUROS (Marie), MALLET (Jacques).- *La France Bénévole 2017.- Recherches & Solidarités :* <https://recherches-solidarites.org/media/uploads/lfb-22-06-2017.pdf>, publié en Juin 2017 et consulté le 10/05/2019.
48. La Fabrique Spinoza.- *Baromètre National du Bonheur au Travail :* Enquête réalisée en ligne auprès de 1003 Français, âgés de 18 ans et plus dont 613 actifs et salariés, du 9 au 11 mai 2017, pour l'indicateur « bonheur au travail » : <http://fabriquespinoza.fr/10-octobre-deux-france-bonheur-travail-barometre-national-bonheur-travail/>, consulté le 28 mai 2019.
49. (Victor).- *Le mécénat de compétence : quand l'engagement prend tout son sens.*- WelcometoTheJungle : <https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/articles/le-mecenat-de-competences-quand-l-engagement-prend-tout-son-sens>, mis en ligne le 27/09/2018 et consulté le 30/04/2019.

50. PAUGAM (Nicolas).- *L'exemplarité au bureau expliquée par les salariés.*- Forbes : <https://www.forbes.fr/management/lexemplarite-au-bureau-expliquee-par-les-salaries/?cn-reloaded=1>, mis en ligne le 3/05/2018 et consulté le 26/06/2019.
51. ALESSI-MONSSOUR (Georgio).- *Le manager de proximité, metteur en scène de la performance.*- Les Echos : <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-140-le-manager-de-proximite-metteur-en-scene-de-la-performance-100236.php>, mis en ligne le 02/06/2014 et consulté le 28 juin 2019.
52. VERRIER (Gilles).- *Développer l'engagement.*- RHInfo : <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/engagement/developper-lengagement>, mis en ligne le 09/08/2018 et consulté le 30/04/2019.
53. MARC (Camille) : *Intraprenariat social : favoriser la culture du risque en entreprise.*- La Fonda.fr <https://fonda.asso.fr/ressources/intrapreneuriat-social-favoriser-la-culture-du-risque-en-entreprise>, paru en septembre 2018 et consulté le 30 mai 2019.

RESUME

Les programmes de bénévolat d'entreprise paraissent répondre à une nouvelle demande des collaborateurs, avec des programmes à la carte. En effet, ces derniers souhaitent une implication plus « libre », qui se traduit par un souhait d'aider plusieurs causes, avec un temps consacré à chacune. Le modèle dans lequel on s'implique dans une seule cause, une seule association pour toujours semble révolu. De plus, le regard des collaborateurs sur leurs entreprises a donc évolué : ils attendent désormais son implication afin d'aider à régler les maux de notre société. Parallèlement, les chiffres indiquent une implication grandissante des collaborateurs dans le bénévolat et un réel besoin de bénévoles dans les associations.

Les entreprises mettent en place des programmes de bénévolat en entreprise pour plusieurs raisons, implicites et explicites, comme la recherche d'engagement des collaborateurs, avec derrière un enjeu recherché de performance. Les motivations des collaborateurs sont diverses et liées à des événements personnels, et leur engagement ne dépend pas uniquement des programmes de bénévolat mis en place. Nous verrons en effet que différents jeux et interactions installés dans l'entreprise peuvent influencer la participation des collaborateurs aux actions de bénévolat proposées, et ainsi leur engagement.

MOTS CLEFS

Bénévolat d'entreprise, mécénat, engagement, motivation des collaborateurs, RSE