

COMMENT

LE SECTEUR ASSOCIATIF

PEUT AIDER FACILITESS

A S'ENGAGER

SUR LA VOIE DE LA

RSE

I.	INTRODUCTION	Page - 3
II.	PANORAMA DU SECTEUR ASSOCIATIF	Page - 4
III.	LE MECENAT EN FRANCE : HISTOIRE, EVOLUTION, CHIFFRES	Page - 7
IV.	LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : SES SOURCES, SES CHAMPS D'APPLICATION, L'ETAT D'AVANCEMENT DU SECTEUR MARCHAND	Page - 11
V.	FACILITESS : SON ACTIVITE, SON POSITIONNEMENT, SON CŒUR D'ACTIVITE : LE RECRUTEMENT	Page - 18
VI.	UNE IDEE DE PARTENARIAT	Page - 26
VII.	LES BENEFICES POUR LES PARTIES PRENANTES	Page - 31
VIII.	PERSPECTIVES POUR FACILITESS	Page - 33
IX.	CONCLUSION	Page - 34
X.	ANNEXES	Page - 35
XI.	BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES DOCUMENTAIRES	Page - 59
XII.	REMERCIEMENTS	Page - 60

Historiquement, les œuvres d'intérêt général relevaient de la compétence exclusive de l'Etat. Or, depuis quelques années, l'Etat Providence se craquèle et délègue de plus en plus la gestion et la prise en compte des enjeux de société au secteur associatif. Celui-ci affiche depuis les années 1990 une croissance insolente mais doit faire face, aujourd'hui, à un tarissement des ressources publiques. Même si la générosité du grand public reste en augmentation constante malgré la crise, elle ne suffit pas à financer les porteurs de projets sociaux.

Parallèlement, le secteur marchand est confronté à l'émergence du Développement Durable qui interpelle l'entreprise et l'incite à s'engager sur la voie de la « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE). Si certaines grandes entreprises sont déjà bien avancées et développent des actions en ce sens, il n'en va pas de même pour les PME qui semblent en situation d'attente faute de savoir comment agir concrètement.

Au travers de ses domaines d'intervention et de ses nombreuses expérimentations, le secteur associatif est en mesure d'apporter un début de réponse aux PME. En effet, les associations peuvent faire valoir, sur les causes qu'elles portent et défendent, une réelle expertise. En identifiant une problématique opérationnelle propre à la PME, une association bien choisie peut faire la preuve de son savoir-faire et proposer une solution innovante.

En devenant mécène d'une association et en développant un partenariat sur un thème précis, la PME dispose d'un moyen pour commencer à agir et mettre en œuvre sa « Responsabilité Sociale ».

Quant au secteur associatif, il trouve, en se rapprochant du secteur marchand, une réponse à un de ses enjeux majeur pour l'avenir : le développement de ses ressources.

C'est ce que je vais tenter de démontrer dans ce mémoire.

Dans un premier temps, je présenterai le secteur associatif, le mécénat et son impact sur « La Responsabilité Sociale des Entreprises ».

Puis, pour éprouver cette idée de partenariat « gagnant-gagnant », je présenterai une PME, Facilitess, qui dispose d'un ancrage social fort au travers de son recrutement de « masse ».

Au travers d'un projet **théorique**, je démontrerai comment cette PME trouve, en devenant le partenaire d'une association, une approche innovante en terme de recrutement et qui contribue à l'intérêt général.

Enfin, je mettrai en avant les bénéfices que les parties prenantes peuvent en attendre et proposerai quelques pistes d'avenir pour Facilitess.

Le secteur associatif est aujourd'hui un acteur économique et social majeur en France. Cette situation est relativement récente. Rappelons que les associations avaient été supprimées à la Révolution Française pour ne réapparaître qu'au début du 20^{ème} siècle avec la promulgation de la loi du 1^{er} juillet 1901. A l'époque, ce n'était pas dans une logique d'intérêt général puisque l'Etat s'était arrogé cette exclusivité depuis longtemps. Il faudra attendre les années 1980 et les lois de décentralisation pour que l'Etat commence à demander aux associations de prendre une part dans l'intérêt général. Ce n'est qu'en 2002 que l'Etat accepte de partager cette cogestion de l'intérêt général avec la société civile (ONG, associations).

Force est de constater qu'aujourd'hui, le secteur associatif présente une réalité économique non négligeable :

- C'est un secteur en plein essor qui compte plus de 1.200.000 d'associations actives
- 75% des associations ont moins de 30 ans et 30% ont moins de 10 ans
- C'est un secteur très concentré avec 1% des associations dont le budget est supérieur à 750.000€ et 85% dont le budget est inférieur à 15.000€
- Il s'en déclare environ 70.000 par an pour 40.000 qui disparaissent
- Sa croissance budgétaire est en moyenne de 2.5% soit un point de plus que le PIB
- Son poids économique est significatif avec un budget annuel de 61 milliards d'€
- Ses ressources sont issues du secteur privé à 46% (dons, legs, cotisations, ventes) et à 54% du secteur public (Communes, Départements, Etat, Europe).
- Seulement 6% des associations captent 91% des financements publics
- Ce secteur compte plus de 1.800.000 salariés (soit 7% des emplois en France), sans compter plus de 15 millions de bénévoles.

En regard, le paysage économique français comptait en 2005, 2.600.000 entreprises (hors agriculture) qui employaient 16 millions de salariés.

Aujourd'hui, le secteur associatif est de plus en plus sollicité pour répondre aux évolutions de la Société, à ses « fractures » et à ses nouveaux enjeux. Son rôle et ses actions sont structurantes :

- **Il dispose d'une valeur ajoutée spécifique :**
 - C'est lui qui gère les conséquences du progrès
 - Il recrée des projets collectifs pour les populations fragiles face à la faillite des autorités traditionnelles et à la défiance du monde marchand
- **Il propose une gestion des situations que ni les pouvoirs publics ni le secteur marchand ne savent gérer :**
 - Les associations risquent ce que les autres institutions ne peuvent et ne veulent pas risquer
- **Il joue un rôle d'expérimentateur pour répondre de manière innovante aux nouveaux besoins**
 - Arriver à faire émerger des solutions pour demain est l'une des missions et particularité du secteur associatif. Sources : « Observatoire des partenariats associations/entreprises – Rapport d'étonnement » - Le RAMEAU – Décembre 2008

Dans le même temps, il est confronté à de profonds défis :

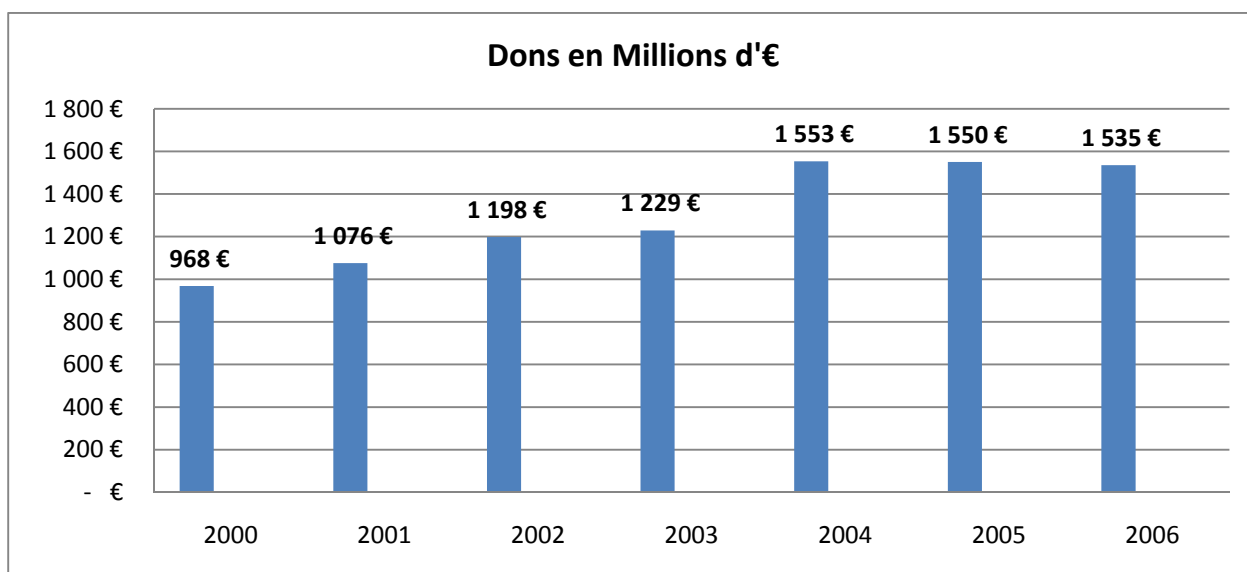
- **Défi financier** : historiquement, les associations étaient financées pour moitié par des subventions publiques, le reste étant issu de legs, de fondations, du mécénat ou encore de la générosité du public. Ces financements publics tendent à diminuer au fil des ans.
En parallèle, les domaines d'intervention et les besoins augmentent significativement. Les associations vont devoir trouver de nouvelles sources de financement.
- **Défi structurel** : tout d'abord, le fort développement du secteur induit une notion de « concurrence ». En effet, sur une même cause, il peut coexister un très grand nombre d'associations qui cherchent toutes à capter des financements. Concomitamment, les modalités de gestion d'une association se complexifient (ressources humaines, communication, législation croissante, fiscalité, juridique, financier, informatique, etc.). Si une association souhaite maintenir sa présence, se développer et multiplier ses projets, elle n'a pas d'autre choix que d'accepter de se « professionnaliser ».
Enfin, ce secteur doit aussi faire face à l'évolution des attentes et du niveau d'engagement de sa force vive, que sont les bénévoles. Même si l'on enregistre une augmentation de 23% du nombre de bénévoles entre 2001 et 2007, ceux-ci ont sensiblement modifié leurs conditions d'engagement : plus court, plus ciblé, plus volatile.
- **Défi conjoncturel** : si les associations, pour poursuivre leur mission, doivent se tourner massivement vers le grand public ou le secteur marchand, cela suppose une réelle transparence de leur part quant à la bonne utilisation des ressources et leur capacité à « justifier » de l'efficacité sociétale de leurs actions.

Sur ce dernier point il est important de rappeler qu'historiquement, le secteur associatif disposait d'un cadre juridique très souple (la loi du 1^{er} juillet 1901 impose peu de contraintes). Les dérives de gestion ont existé et il aura fallu, entre autre, le scandale de l'ARC en 1995 pour que les dirigeants associatifs, poussés par un certain nombre de nouvelles mesures légales et la pression du grand public, commencent à prendre des dispositions et s'engagent dans la voie d'une gestion plus réglementée. L'évolution de ce secteur, son rôle prépondérant dans notre société et le poids qu'il représente aujourd'hui imposent aux associations de se montrer exemplaires en matière de gouvernance. Cela participe à son image et ne peut que renforcer la confiance de ses bailleurs de fonds.

Précisons que les associations jouissent d'un crédit très important auprès de la population :

- **42%** des Français pensent que les associations sont les médiateurs les plus crédibles (TMO 2005)
- **60%** des français font confiance aux organisations faisant appel à la générosité du public (France générosité- 2008).
- **85%** des jeunes de 15 à 35 ans font confiance aux associations pour que la société évolue dans le sens qu'ils souhaitent (Fondation de France et le CSA en 2007 sur les jeunes de 15 à 35 ans)
- **56%** des Français sont des donateurs réguliers (chiffre stable depuis 1999). (Baromètre de la Générosité 2008 – Fondation de France). La crise actuelle ne semble pas impacter la tendance pour 2009
- Les associations sont en seconde position après les gouvernements quant à leur capacité à infléchir le cours des choses face aux grands enjeux planétaires (Observatoire de la Fondation de France – 2005).

Pour s'en convaincre, il suffit de regarder l'évolution des montants des dons déclarés par les particuliers depuis 2000. Source : Direction Générale des Impôts.



Face au lent désengagement de l'Etat, la générosité du public reste une source de financement importante mais ne peut contribuer à elle seule aux besoins croissants du secteur associatif.

Dans ce contexte tendu, le secteur associatif, a tout intérêt à se tourner vers le secteur marchand auprès duquel il peut trouver des sources de financement non négligeables et pérennes.

Se rapprocher du monde de l'entreprise, en lui proposant un partenariat innovant, présente de réelles opportunités pour l'aider à relever tous ces défis et en faire des opportunités pour demain.

Longtemps considéré comme « réservé » à une élite financière et intellectuelle qui soutenait principalement des actions à vocation artistique et culturelle, le mécénat aujourd'hui se « démocratise » et embrasse tous les domaines de l'intérêt général.

1 – Histoire et évolution du Mécénat en France

« Du Moyen Age au XIXème siècle, le mécénat a été l'apanage de monarques soucieux de la beauté de leurs palais et du rayonnement de leurs pays. On pense, bien sûr aux Médicis, aux Habsbourg ou aux Rois de France. Quelques grandes familles aristocratiques se sont parfois illustrées par leur munificence. L'Italie a fait exception avec une tradition, presque ininterrompue depuis l'Antiquité, d'un mécénat de banquiers. Ce n'est qu'au XIXème siècle, avec l'émergence de grandes familles d'industriels qu'apparaît le mécénat privé au sens où nous l'entendons aujourd'hui. Quand au mécénat d'entreprise, c'est, partout dans le monde, un phénomène récent ». Source : *Ce qui motive les entreprises Mécènes - Virginie Seghers.*

En France, le mécénat a longtemps été associé aux arts et à la culture et fait figure d'exception, pour avoir de tout temps étroitement lié culture et institutions (Princes, Rois, Présidents de la République). Pendant longtemps, il n'y a eu que peu de place pour les initiatives d'ordre privé.

« Dans ce contexte, on comprend que les entreprises n'aient guère songé à contribuer au financement de la culture. Les milieux culturels et l'administration auraient d'ailleurs vu d'un assez mauvais œil cette immixtion de l'argent privé ». Jacques Rigaud.

« Quant au modèle social français, hérité de la reconstruction et marqué par l'importance de la redistribution, il a longtemps consacré « l'Etat-providence ». La solidarité, la santé, la protection de l'environnement, la recherche, relevaient le l'Etat. Les individus et les entreprises y contribuaient indirectement par le jeu des prélèvements obligatoires ». Source : *Ce qui motive les entreprises Mécènes - Virginie Seghers.*

Il faudra attendre les années 1970 pour assister à l'émergence du mécénat d'entreprise en France grâce, principalement, aux initiatives d'entreprises Anglo-saxonnes comme IBM ou Hewlett-Packard. Cette « état d'esprit philanthrope » est fortement inscrit aux Etats Unis où le « Community Involvement » - l'engagement citoyen - est un acte quotidien des citoyens et des entreprises, vital dans un pays où l'Etat finance peu les activités sociales et culturelles. A cet égard, les chiffres sont éloquentes : en 2005, les américains ont donné 260 milliards de dollars à des œuvres, associations, fondations, dont 93% à titre privé et 7% par le biais des entreprises, soit une progression de 6% par rapport à 2004.

Quant aux entreprises françaises, elles restaient encore peu actives sur le sujet, car, à cette époque, le mécénat était toujours étroitement lié au domaine artistique et culturel. Le mécénat était encore mal considéré et l'entreprise, comme les associations, ne souhaitaient pas communiquer sur ces pratiques. De surcroît, le cadre légal et juridique ne plaidait pas en sa faveur. En juillet 1987, une première loi-cadre considère le mécénat d'entreprise comme un acte « sans contreparties directes ni indirectes », c'est-à-dire un don pur qui devait même être anonyme.

L'avancée significative aura lieu en août 2003 avec la loi dite « loi Raffarin » portée par Jacques Aillagon, qui prévoit notamment :

- Une déduction fiscale de 60% du don, de l'impôt sur les sociétés, dans la limite de 0.5% du chiffre d'affaires
- En cas de dépassement, l'entreprise peut reporter l'excédent sur les 5 exercices suivants
- L'organisme bénéficiaire doit être habilité à recevoir un don au titre du mécénat
- Il faut une « disproportion marquée entre la somme versée et la valorisation de la prestation rendue ». Cette disproportion est estimée à 25%.

Cette loi donne un nouveau souffle au mécénat français et place la France parmi les pays dont le cadre fiscal est le plus attractif.

L'Etat, par ce biais, commence à légitimer le mécénat d'entreprise et surtout à l'encourager. Ceci peut laisser à penser que l'Etat consent à avouer qu'il n'a plus le monopole de l'intérêt général, ni les moyens de financer seul l'ensemble des institutions qu'il a contribué à créer et encore moins ceux de financer, à une hauteur nécessaire, la recherche, les projets novateurs en termes d'emploi, de santé, de solidarité ou d'insertion.

2 – Les champs d'application et les différentes formes du mécénat

Le mécénat ne doit pas se confondre avec le parrainage :

- **Le mécénat** est le « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou une personne pour l'exercice d'activités présentant un **intérêt général** ». Le mécénat est un acte philanthropique qui se traduit par un **don** (non assujetti à la TVA). Celui-ci ouvre droit à une réduction d'impôts matérialisée par le reçu fiscal qu'émet l'organisme bénéficiaire.
- **Le parrainage** (ou sponsoring) se définit comme « le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct ». Le parrainage est un **acte commercial** (assujetti à la TVA) qui donne lieu à une facturation.

Rappelons également ce que recouvre l'intérêt général :

- **Ses champs** : les activités à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, culturel, de mise en valeur du patrimoine artistique, de défense de l'environnement naturel, de diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises sont réputées d'intérêt général.

Enfin, il convient de préciser que le mécénat ne se réduit pas qu'à un seul don financier. Il peut prendre d'autres formes qui offrent de belles perspectives tant pour l'entreprise mécène que pour l'association soutenue :

- **Le mécénat en nature** : l'entreprise apporte un soutien matériel, offre un bien inscrit dans les immobilisations, des marchandises en stock, exécute des prestations de services, met à disposition des moyens matériels, techniques ou humains.

- **Le mécénat technologique** : l'entreprise apporte la technologie qu'elle produit. Cette forme de mécénat est très utilisée dans le domaine de la recherche et du handicap notamment.
- **Le mécénat de compétences** : l'entreprise met gratuitement à disposition des salariés volontaires pendant leur temps de travail qui apportent à l'association leurs expertises métier.
- **Le partenariat média** : un média cède gratuitement, ou à un tarif préférentiel, un espace publicitaire
- **Le mécénat associé** : l'entreprise ajoute sa contribution aux sommes versées par ses salariés en faveur d'une œuvre d'intérêt général. C'est un système encore peu pratiqué en France à l'exception des grandes collectes de fonds comme le Téléthon ou à l'occasion de catastrophes naturelles comme le Tsunami.

3 – Le mécénat d'entreprise : une implication grandissante que les chiffres ne démentent pas.

10 chiffres à retenir pour l'année 2008 :

- 23% des entreprises de 20 salariés et + pratiquent le mécénat, soit 30.000 entreprises
- 2,5 milliards d'€ consacrés au mécénat en 2008 (+ 60% en 2 ans)
- 63% de ce budget émane des entreprises de 200 salariés et +
- 64% de ce budget provient du secteur des services
- 73% des mécènes sont des petites entreprises de 20 à 99 salariés
- 47% des entreprises agissent dans le domaine de la solidarité avec 32% du budget
- 36% des entreprises soutiennent la culture avec 39% du budget
- 33% des entreprises choisissent le mécénat en nature
- 45% des entreprises choisissent le mécénat de compétences
- 54% des entreprises mécènes déclarent bénéficier de la réduction d'impôt. Source : « Le mécénat d'entreprise en France 2008 » - Enquête ADMICAL – CSA

Il est également important de préciser que la création de Fondations d'Entreprise s'est considérablement accrue : en 2001 elles étaient au nombre de 11, à fin juin 2009 on en recensait plus de 326, (soit une augmentation de plus de 250% en 8 ans).

4 - La perception des Français sur le rapprochement du milieu associatif et du secteur marchand par le biais du mécénat.

Autre acteur majeur dans ce paysage, le citoyen. Il est intéressant de s'attarder sur le regard qu'il porte sur l'émergence de cette pratique qui confirme la montée du sentiment de coresponsabilité et d'implication des entreprises face aux enjeux de société .

L'étude ARPEA-Citoyens réalisée en décembre 2008 donne des informations très intéressantes.

- A la question « *est-il important que les associations et les entreprises travaillent ensemble pour contribuer à résoudre des problèmes de société ?* », **86% répondent par l'affirmative.**
- A la question « *les relations entre associations et entreprises sont-elles à ce jour assez développées ?* » **seulement 8% répondent par l'affirmative.**
- A la question « *d'après vous, les partenariats entre associations et entreprises vont-ils se développer dans l'avenir ?* », **52% répondent par l'affirmative.**

- A la question « *l'implication des entreprises dans des actions d'intérêt général influence-t-elle votre comportement de citoyen ?* », **53% répondent par l'affirmative.**
- A la question « *en tant que salarié d'une entreprise, l'engagement de votre société en matière d'intérêt général est-il un facteur important pour vous ?* », **58% répondent par l'affirmative.**

L'Observatoire 3SC Sociovision Cofremca de 2006 quant à lui précise que :

- **86%** des Français « *pensent que la société donne trop de place à l'économie et pas assez à l'humain* ».
- **60%** des Français « *estiment que les entreprises ne doivent pas seulement se concentrer sur leur rôle économique, mais se préoccuper également des effets de leurs actions (écologiques, par exemple) et qu'elles contribuent plus largement à la résolution des besoins sociétaux* ».

Retenons que pour les citoyens, le temps où les entreprises ne seraient que des supports à créer de la valeur financière à leur unique profit et où les associations ne seraient qu'un espace de bonne volonté à vécu et qu'il est temps d'engager une collaboration enrichissante.

Le mécénat est le vecteur d'un dialogue nouveau entre l'entreprise et la société civile et répond à de nombreuses attentes :

- Celles du secteur associatif qui doit trouver de nouvelles sources de financement que seul le secteur marchand peut lui offrir.
- Celles de l'Etat, qui par le biais de lois attractives, incite les entreprises à prendre une part plus active dans l'intérêt général.
- Celles des citoyens qui perçoivent l'amorce d'un désengagement de l'état alors que les problèmes de société s'aggravent et qui pensent qu'un renforcement des relations entre les entreprises et les associations peut contribuer à leurs résolutions.

Quant à l'entreprise, elle est confrontée à une exigence de plus en plus forte : intégrer à moyen et long termes la notion de Développement Durable dans sa stratégie.

IV – LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : SES SOURCES, SES CHAMPS D'APPLICATION, L'ETAT D'AVANCEMENT DU SECTEUR MARCHAND

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept né des demandes de la société civile (ONG, associations) et en lien direct avec le courant du Développement Durable. C'est un sujet qui aujourd'hui interpelle et implique autant les pouvoirs publics, les entreprises (quelle que soit leurs tailles) et les citoyens.

1 – Les fondements de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSE.

Si le Développement Durable est un concept relativement récent, il est une réponse proposée par la Société pour traduire de façon opérationnelle un désir fort de développement équilibré mais qui ne reste pas aveugle aux préoccupations des personnes.

En effet, au début des années 1970, les divers mouvements de protestation concernaient différents thèmes de société : le fonctionnement de la famille, le rôle joué par les multinationales dans les pays en voie de développement, la qualité des modes de vie urbains, les clivages Nord/Sud, les méfaits de la société de consommation, etc. D'ailleurs, dès 1968, le Club de Rome initie des réflexions sur le Développement Durable et sur l'empreinte écologique et publie en 1972 un premier rapport « Halte à la croissance ? ».

A la fin des années 1980, un phénomène de même nature, mais différent dans ses diverses manifestations, s'est amorcé pour s'affirmer dans les années 1990. Les citoyens s'interrogeaient alors sur le sens de la consommation, du travail, de la citoyenneté, etc. Ils étaient déjà en quête de « sens ». Alors que les entreprises affirmaient l'importance accordée à la performance économique et au résultat, les citoyens opposaient la qualité du service au client, la préoccupation à l'égard des « laissés pour compte » et l'équilibre entre préoccupation humaine et développement économique.

En 1992, se tient le second sommet de la Terre à Rio, au cours duquel, les Nations Unies adoptent la Déclaration de Rio qui sera signée par 172 pays et qui programme 2.500 recommandations pour le 21^{ème} siècle. Ce rapport développe trois idées fondamentales :

- le droit au développement équitable,
- la notion de responsabilité de chaque acteur sur le plan environnemental (social ou économique)
- l'intégration de l'environnement dans le processus de développement global.

Enfin, à l'aube du 21^{ème} siècle, grâce au fort relai des médias, le monde prend conscience des enjeux environnementaux à courts et moyens termes (dérèglement climatique, pollution, « trou » de la couche d'ozone, démultiplication des catastrophes naturelles, réduction des ressources naturelles, etc.). C'est d'ailleurs en 2005 qu'a été mis en vigueur le Protocole de Kyoto qui impose aux pays signataires de rendre public leurs émissions à effet de serre et à publier des programmes nationaux visant à atténuer les changements climatiques.

C'est en 1987 que la notion de Développement Durable est évoquée pour la première fois et qu'on en fait la définition suivante : « *Un développement qui satisfait les besoins des générations présentes sans compromettre l'aptitude des générations futures à satisfaire leurs propres besoins, à commencer par les plus pauvres* » **Source : Rapport Brundtland 1987.**

Les trois piliers du Développement Durables sont : « People, Planet, Profit » : le Social, l'Écologie et l'Économie.

2 - La RSE : définition et champs d'application

La Commission Européenne, qui entre 2001 et 2004 a mené des débats et des consultations, donne la définition suivante de la RSE : « *La Responsabilité Sociale des Entreprises est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

Celui-ci s'appuie sur trois piliers fondamentaux :

- la croissance **économique**
- l'équilibre **écologique**
- le progrès **social**

Dans le même ordre d'idées, le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) parle de « *Contribution des entreprises au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie* ».

Le mot « Social » a fait l'objet de multiples débats pour tenter de préciser son champ d'application. Au regard du large champ recouvert dans la définition proposée par le WBCSD, on peut considérer que l'axe « Social » peut se subdiviser en 2 notions distinctes :

- le social pour tout ce qui touche à l'interne de l'entreprise (gestion RH)
- le sociétal pour tout ce qui touche de l'intérêt général externe à l'entreprise mais sur lequel elle peut être partie prenante.

La Responsabilité Sociale des Entreprises s'exprime au travers de nombreux comportements : respect de l'environnement, bonne gestion du personnel, création de fondations, audit de responsabilité sociale, etc. Ces différents comportements relèvent d'une même logique : celle d'un dialogue plus responsable entre le monde de l'entreprise et la société, motivé tant par le pragmatisme économique que par le volontarisme stratégique. **Source : Le mécénat de Compétences – Admical.**

3 – Le secteur marchand et la RSE

C'est dans le cadre de la Loi NRE de 2001 que les pouvoirs publics ont présenté et développé la notion de « Responsabilité Sociale des Entreprises » dans laquelle il est désormais imposé aux entreprises cotées en Bourse d'intégrer un chapitre « Développement Durable » dans leur rapport annuel.

Aujourd'hui les entreprises apprécient les enjeux de la RSE de façon différente.

❖ Les Grands Groupes

Sur 200 grandes entreprises actives en France, 52% ont déjà mis en cohérence leur politique de mécénat et de développement durable et déjà 24% d'entre elles ont créées une direction spécifique pour traiter de ces sujets. Source : sondage IFOP pour l'Observatoire de la Fondation de France – Oct. 2007.

Les démarches RSE déjà initiées par des grandes entreprises peuvent prendre des formes différentes.

1 - L'intégration complète de la RSE dans la réflexion stratégique à moyen et long termes de l'entreprise.

DANONE, fait figure de visionnaire en la matière. L'engagement a été initié par son Président Antoine Riboud il y a 35 ans et qui considérait que le bien être de ses salariés et des consommateurs étaient nécessaires au développement économique de son entreprise. Dans cet esprit, DANONE a initié bon nombres d'actions, la plus emblématique et innovante étant son partenariat avec la Grameen Bank. La démarche consiste à relever plusieurs défis en même temps :

- fabriquer les conditions de solvabilité d'un marché qui ne peut s'offrir des produits alimentaires en qualité et quantité suffisante
- contribuer à lutter contre les carences alimentaires
- mettre en place un modèle économique créateur d'emploi local.

Autre exemple, le constructeur automobile TOYOTA qui s'est démarqué de ses concurrents. Là où les constructeurs, pour tenter de relancer un marché en perte de vitesse, ont cherché par tous les moyens à produire dans les pays à bas coûts sans se préoccuper des questions énergétiques ou de pollution, TOYOTA a été beaucoup plus loin dans sa réflexion en développant un modèle de voiture hybride.

Enfin, BULL qui s'est récemment doté d'un service RSE et refond progressivement sa stratégie d'entreprise en y intégrant le Développement Durable à tous les niveaux :

- en interne (gouvernance, transparence, social, bilan carbone, audits énergétiques, etc.)
- en innovant sur la conception et la fabrication de ses produits informatiques en y intégrant les « Green Technologies » : les technologies vertes.
- plus largement sur la façon dont les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) peuvent à moyen termes réduire leur consommation d'énergie. Cf. **Annexe 1 : Interview de Benjamin Bergeron – Responsable RSE BULL**

Aujourd'hui, ces modèles stratégiques émergents ne concernent qu'un petit nombre de Groupes ou d'entreprises.

2 - La création d'une Fondation d'Entreprise et/ou d'un service dédié à la RSE.

Les Fondations d'Entreprise s'occupent des enjeux de solidarité pure, pour des causes clairement identifiées et en lien avec l'entreprise, son histoire, ses valeurs, son activité, etc.

En parallèle l'entreprise crée un service dédié à la RSE qui traite et met en place les actions à vocation Développement Durable en lien avec le business de la société. Par exemple, la mise en place d'une politique d'achat de produits issus du commerce équitable ou encore la refonte des processus d'achat ou des contrats commerciaux avec les sous-traitants pour s'assurer de leur éthique.

C'est la démarche qu'a entreprise le cabinet Ernst&Young avec d'une part, la création en janvier 2008 de sa Fondation d'Entreprise et en se dotant, d'autre part, d'un service RSE.

La Fondation Ernst&Young dispose pour les 5 prochaines années d'un budget de 150.000€ avec un objectif prioritaire : mieux structurer et organiser les différentes actions de mécénat menées en interne depuis de nombreuses années et s'assurer qu'elles sont en cohérence avec l'objet de la Fondation :

« Redonner sa place à l'homme dans le monde du travail en soutenant tout projet innovant dans les domaines manuels, techniques et artisanaux ». Source : Plaquette de présentation de la Fondation Ernst&Young.

En créant un poste de Responsable RSE, il est intéressant de voir comment la firme a décidé d'agir : *« La démarche a germé avant la réorganisation mondiale qui a été initié il y a 18 mois (...) Et c'est dans le cadre d'une réorganisation géographique qu'est venue l'idée de mettre en place cette démarche RSE autour de thématiques environnementale et entrepreneuriale. L'entrepreneariat parce que c'est notre cœur de métier et notre cible. S'agissant de l'environnement, même si en tant qu'entreprise de services nous ne sommes pas un gros pollueur, nous avons pris la décision d'agir sur 2 grands axes : la réduction de consommation de papier et la réduction de CO2. (...) Vu l'actualité, les accords de Kyoto, les conférences internationales, les appels d'offres dans lesquels de plus en plus de clients nous demandaient de remplir des questionnaires Développement Durable poussés, c'était autant de signes « avant coureur » qui nous incitaient à réfléchir et à agir en interne. Clairement, nos clients nous demandent aujourd'hui ce que l'on fait concrètement en matière de RSE chez Ernst&Young. Ce à quoi, il faut rajouter que nous avons en interne un département Conseil qui vend aux Grands Groupes et aux PME des démarches RSE. Pour être crédible, il faut être exemplaire et pouvoir faire état d'un engagement fort en matière de RSE. Pour vendre en externe, il faut commencer par être exemplaire en interne (...). Une démarche RSE a été travaillée et se décline aujourd'hui autour de 3 grands axes qu'on appelle les 3 E : Environnement, Education et Entrepreneariat. »* Cf : Annexe 2 Interview Sylvie Kermaal – Responsable RSE E&Y.

Ces quelques exemples mettent en exergue qu'en matière de RSE chaque entreprise appréhende et met en place une démarche de façon spécifique. Il n'existe pas de modèle unique et le processus d'appropriation, de réflexion puis de déploiement tient compte d'un grand nombre de paramètres : secteur d'activité, histoire et valeurs de l'entreprise, exigence de marché, taille et chiffre d'affaires, activité nationale ou internationale, enjeux économiques et sociaux, budget allouable, ressources humaines disponibles en interne, temps possible à y consacrer, priorisation des différents axes de travail, degré de maturité, etc.

❖ Les PME

PME semblent aujourd'hui en situation d'observation, d'attente et évoquent à ce sujet de nombreux freins.

1 – Manque de connaissances et d’informations qui altère l’appréciation du concept même de la RSE

En tout premier lieu, il faut noter que la RSE est un mot qui bien souvent n’est pas connu des PME et une notion pour laquelle elles disposent de peu d’informations. Lorsque l’on évoque la Responsabilité Sociale des Entreprises, les PME l’associent encore beaucoup à une démarche purement philanthropique, voire de bonne conscience de la part des entreprises qui engagent des actions en ce sens. Les dirigeants de PME pensent également que c’est un « effet de mode », largement renforcé ces derniers temps par la crise économique et financière.

Il faut, bien souvent, un vrai travail d’explication pour favoriser une meilleure compréhension et permettre d’appréhender, d’un point de vue stratégique, l’intérêt que peut représenter une telle démarche. La RSE est un sujet d’actualité et un enjeu stratégique majeur qui va prendre de l’ampleur dans les années à venir, mais pour lequel les PME disposent de peu de ressources documentaires, de connaissances et manquent de temps pour s’y atteler concrètement. Le passage à l’acte ne peut s’envisager que par un travail préalable d’explication, d’information et de formation.

2 – L’ampleur supposée de la tâche semble incompatible avec la taille et les moyens dont dispose l’entreprise.

De l’avis général, les PME estiment que le concept même de RSE et ses champs d’application ont été conçu pour et par les Grandes Entreprises. Bien souvent, la PME perçoit ces démarches comme complexes, techniques et trop ambitieuses. Même si elle y est sensibilisée et souhaite devenir partie prenante, la perspective de devoir initier une réflexion préalable, d’établir un plan d’actions puis de le déployer, sont autant de freins, au regard de ses enjeux économiques immédiats.

Il apparaît également que la PME pense qu’il lui faut appréhender la démarche dans sa globalité et donc travailler et œuvrer sur tous les axes (environnement, social, sociétal et économique). Cela contribue à renforcer son sentiment d’impuissance au regard des moyens dont elle dispose (financiers, temps, humains, etc.)

Enfin, elle estime parfois que ce sont des sujets trop techniques, pour lesquels elle n’est pas réellement « contributrice » et sur lesquels elle ne peut pas concrètement agir. L’environnement en est la parfaite illustration. Cet axe de la RSE, interpelle la PME qui, certes, a une conscience aigüe des enjeux à courts et moyens termes, mais pour lequel elle va bien souvent opposer que, compte tenu de sa taille et de son activité (services par exemple), elle est peu voire pas polluante, contrairement à certains secteurs comme l’automobile, le bâtiment, l’énergie, etc. De plus, elle reste convaincue que c’est un sujet technique, complexe, ardu et pour lequel elle ne dispose d’aucune compétence.

A ce sujet, il convient de rassurer la PME en lui opposant le fait qu’elle peut parfaitement initier une démarche en s’attelant d’abord à un axe (environnement, ou social, ou sociétale ou économique) et qu’elle peut prendre le temps d’aborder les autres axes progressivement à moyen et long termes.

3 – La certitude d’une démarche nécessairement onéreuse et sans bénéfice mesurable et quantifiable.

Enfin, n’oublions pas qu’une entreprise, par définition, doit œuvrer pour la création de richesses et que ses intérêts économiques priment souvent sur l’intérêt des individus.

Une PME correctement administrée n’entreprendra d’actions ou d’investissements en faveur de « l’intérêt général » que s’ils servent rapidement en retour l’intérêt de l’entreprise.

Force est de constater aujourd’hui, qu’une PME, même si elle comprend les enjeux de la RSE, reste dubitative quant aux résultats concrets, quantifiables et mesurables qu’elle peut en espérer. Sur ce point, la perception de Charles-Benoît Heidsieck est très intéressante : *« Il faut arrêter de vouloir mettre un curseur entre l’intérêt général et la performance de l’organisation. C’est parce que nous avons cette vision entre « dois-je contribuer à l’intérêt général ou dois-je contribuer à la performance de mon organisation ? » et qu’on veut y mettre un curseur qu’on ne résout pas cette équation. L’équation c’est plutôt « comment, en contribuant largement au développement de l’intérêt général je peux en faire un levier de performance pour mon entreprise ? » Et là, l’objectif doit être clair : en contribuant à l’intérêt général, la conséquence doit être aussi claire et calculée et doit avoir un impact positif dans mon entreprise. (...). Le temps où, l’entreprise était philanthrope ou donnait l’impression qu’elle l’était, est terminé » Cf. Annexe 3 – Interview Charles-Benoît Heidsieck – Le RAMEAU.*

Au regard de la position des PME face à la RSE, il semble que le processus de prise de conscience, puis de mise en œuvre d’une démarche, connaissent le même cheminement que celui de la Qualité il y a une vingtaine d’années.

A la fin des années 1980 les Grands Groupes se sont approprié le concept de la Qualité et les normes existantes. Assez rapidement des effets se sont fait sentir auprès des PME, notamment au travers des cahiers des charges qui intégraient des questionnaires Qualité. Les PME, ont eu besoin de temps pour comprendre l’intérêt qu’elles auraient à entamer une démarche de certification n’y voyant pas un bénéfice immédiat et quantifiable.

Ce n’est qu’à la fin des années 1990, grâce notamment à l’apparition de référentiels plus opérationnels (ISO 9001, AFNOR, Label Qualité, etc.), que le mouvement s’est mis en marche. Vécu comme une contrainte au départ, la Qualité semble aujourd’hui « évidente » pour bon nombre d’entreprises qui ont fini par reconnaître les bénéfices qu’elles en retirent en termes d’images, de sérieux et de rigueur. Se prévaloir d’un Label Qualité constitue un gage supplémentaire pour être consulté et retenu en appel d’offres, sans compter les bénéfices en termes de rationalisation des process pour l’interne.

L'engagement des PME sur la voie de la Responsabilité Sociale semble devenir incontournable et ne peut que contribuer à modifier le paysage de nos sociétés dans les prochaines décennies.

Une association dispose là d'un argument de poids : étant partie prenante de l'intérêt général, elle peut aider la PME à agir sur le volet social/sociétal d'une démarche RSE. Si elle veut approcher une entreprise pour qu'elle devienne son mécène, il lui faut être innovante et proposer un partenariat conçu dans une logique « gagnant-gagnant ».

Dans cette perspective, il conviendra de cibler une PME dont l'activité a un lien direct avec la cause défendue par l'association. Cette démarche valorisera la parfaite connaissance d'un sujet sur lequel l'association a développé et expérimenté des programmes spécifiques.

Si de surcroît, en isolant un thème opérationnel propre à la PME, les deux parties acceptent de réfléchir pour concevoir une solution innovante, alors, le partenariat a toutes les chances d'être efficace et pérenne.

Enfin, en privilégiant la cible des PME, l'association se rapproche généralement d'entreprises à taille humaine, souples, réactives, aptes à se remettre en question et avec lesquelles le mécénat peut s'envisager sous plusieurs formes.

Convaincue que cette approche répondait à de nombreuses attentes, j'ai évoqué cette idée à une PME et tenté de l'éprouver sur un de ses enjeux opérationnel : le recrutement.

V – FACILITNESS : SON ACTIVITE, SON POSITIONNEMENT, SON CŒUR D'ACTIVITE : LE RECRUTEMENT

J'ai effectué un stage d'un mois chez Facilitess et je retiens avant tout le dynamisme d'une équipe jeune, dotée d'un réel sens du service et très impliquée dans le développement économique et social de l'entreprise. Tous les collaborateurs sont animés par des valeurs fortes tant professionnelles - rigueur, exigence, réactivité, anticipation, adaptation - qu'humaines – respect de l'individu, ouverture d'esprit, tolérance, management de proximité. Nonobstant l'originalité d'un concept et la performance d'un service rendu très qualitatif chez des clients, l'état d'esprit de cette équipe contribue fortement au développement de l'entreprise et la distingue de ses concurrents.

Cette particularité est impulsée par son dirigeant, Thomas Bézier, qui n'a de cesse de remettre en question les services qu'il propose, les outils et méthodes de fonctionnement. Son ambition est d'être un prestataire toujours plus performant dans les services rendus chez ses clients tout en tenant compte de leurs particularités et attentes. L'adaptation, l'innovation et l'anticipation sont des maîtres mots chez Facilitess.

Sur le thème de la RSE, nos différents échanges, m'ont permis de déceler une attente forte de la part de Thomas Bézier qui aspire, aujourd'hui, à trouver le moyen de mieux accorder certaines de ses valeurs tout en veillant aux enjeux économiques de son entreprise. Il apparaît que, plutôt que de devoir initier une démarche sous la contrainte (législation, exigences des clients), Facilitess souhaite s'y engager de façon réfléchie et volontaire. Pour cela, l'entreprise doit se donner le temps et les moyens de l'intégrer dans sa stratégie à moyen et long termes et décliner des actions en cohérence avec son activité et ses enjeux.

Ce vœu personnel et stratégique trouve également un écho chez ses collaborateurs qui souhaitent que l'entreprise se montre plus impliquée dans le domaine social et s'engage concrètement dans des actions.

1 – Présentation de l'entreprise Facilitess

Le Groupe Phone Régie a été créé en 1974 et a réalisé, en 2008, un chiffre d'affaires de 109 M€. Il propose à ses clients issus du secteur tertiaire, une gamme complète de services : Sous-traitance des métiers d'accueil physique et téléphonique, hôtesse Événementiel, intérim spécialisé dans l'accueil, le standard et les fonctions administratives. En 2004, la filiale Facilitess est créée et innove en inventant un concept : le « Soft FM ». Sous cette bannière, sont enfin regroupés des métiers tels que le courrier, la logistique, la gestion des salles de réunion, la petite maintenance, l'archivage, la reprographie, etc., qui jusqu'alors étaient des fonctions et métiers peu voire pas reconnus par les entreprises.

Facilitess propose à ses Clients d'assurer tout au long de l'année ces différentes prestations en garantissant un service professionnel.

C'est Facilitess qui recrute, salarie, forme, paye, encadre, anime et contrôle un personnel qualifié et compétent dans tous ces domaines. Ce personnel, employé par Facilitess en CDI, travaille quotidiennement chez le Client pour y assurer une prestation de qualité.

L'approche de Facilitess est la suivante : « *Facilitess est le spécialiste des services aux occupants du Groupe Phone Régie, leader européen des Services d'accueil en entreprise. La stratégie de Facilitess est d'avoir professionnalisé les services à l'occupant de l'entreprise. Notre concept s'appuie sur 4 volontés fortes :*

- *Attirer les meilleurs candidats en favorisant l'embauche directe en Contrat à Durée Indéterminée*
- *Développer une prestation polyvalente et souple pour chacun de nos Clients*
- *Fidéliser nos collaborateurs en privilégiant la promotion interne et l'évolution de leur carrière professionnelle*
- *Innover pour garantir à nos Clients un résultat plus transparent. »*

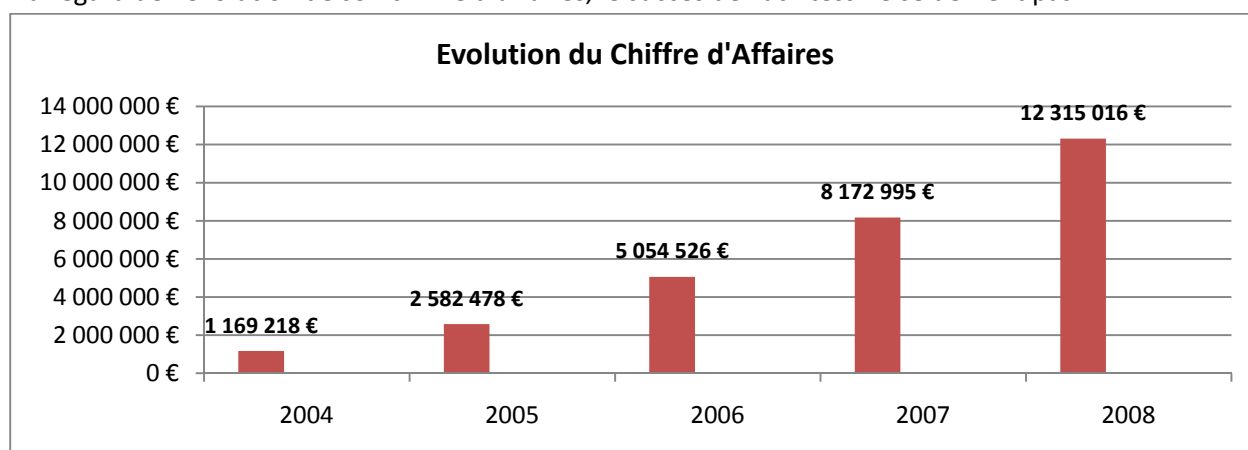
Parce que votre temps de travail est précieux, nous optimisons la productivité du temps de travail de nos collaborateurs en instaurant une amplitude horaire élargie. Ainsi, nous favorisons une meilleure adaptabilité de notre prestation à la vie de votre entreprise et à la diversité des tâches requises par le cahier des charges. Convaincue de l'importance de l'innovation dans les services à l'occupant, Facilitess a créé un Département Recherche et Développement. Précurseur de solutions uniques sur le marché, notre équipe R&D se fixe 4 engagements pour chaque projet développé :

- *Elaborer des solutions à partir de la problématique du Client*
- *Une ergonomie simple et intuitive*
- *Des solutions logicielles « non invasives » sur les réseaux informatiques de nos Clients*
- *Des reportings performants et transparents.*

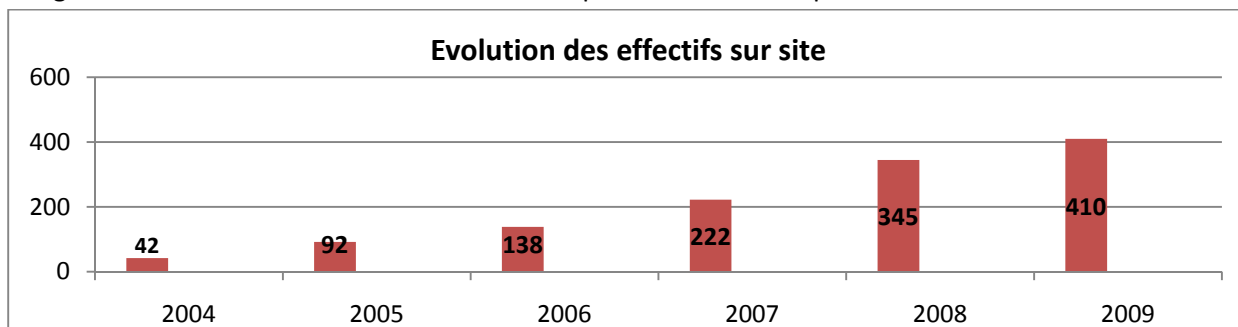
Notre volonté première : faire du « Soft FM » une nouvelle génération dans les métiers de service ! »

Source : Guide Facilities 2009-2010

Au regard de l'évolution de son chiffre d'affaires, le succès de Facilitess ne se dément pas :



L'augmentation des effectifs recrutés et salariés par Facilitess va de paire avec sa réussite commerciale :



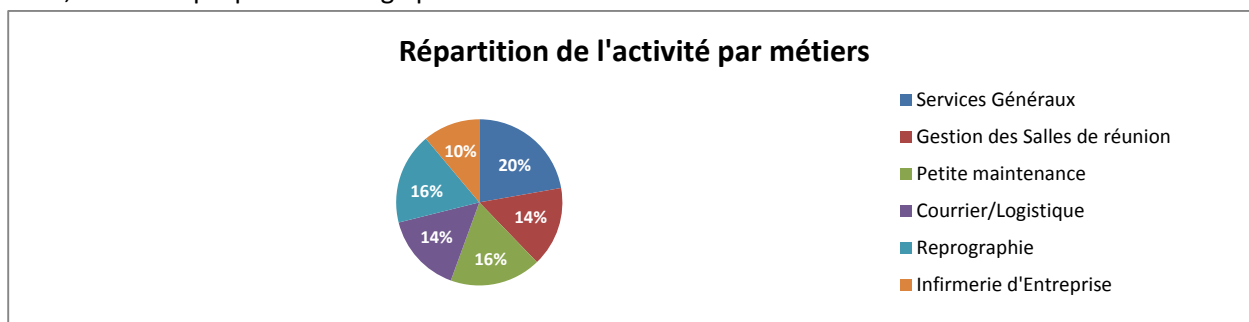
Le statut de ces 410 collaborateurs détachés chez les Clients se répartit comme suit :

- Employés : 68.32%
- Agents de maîtrise : 30.92%
- Cadres : 0.76%

Les postes proposés par Facilitess concernent majoritairement des jeunes :

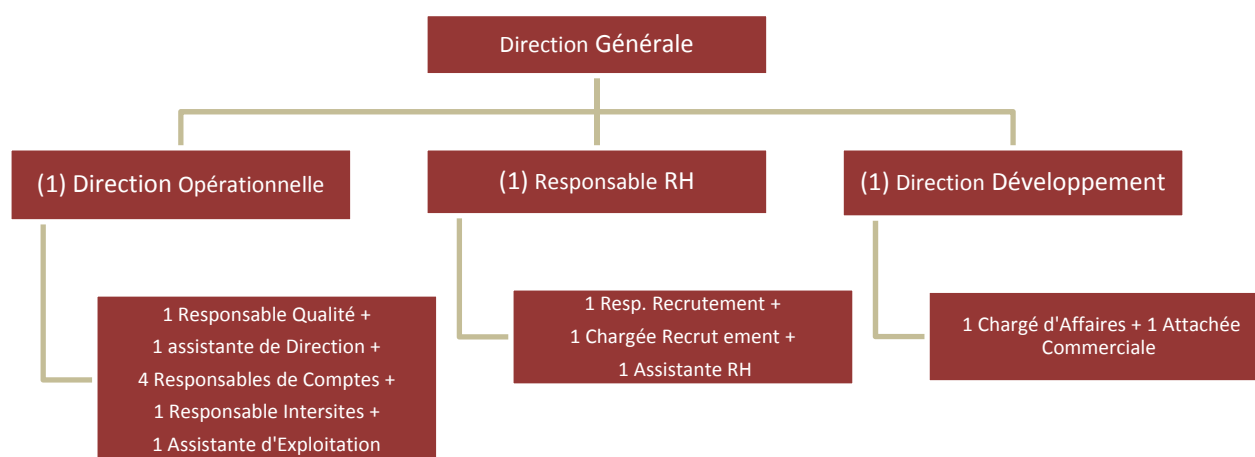
- Entre 20 et 25 ans : 37%
- Entre 25 et 30 ans : 31%
- Entre 30 et 35 ans : 16%
- Entre 35 et 40 ans : 8%
- 40 ans et plus : 8%

Enfin, Facilitess propose une large palette de services à ses Clients :



Pour mener à bien sa mission, l'entreprise est organisée de la façon suivante :

Un siège situé dans le 15^{ème} arrondissement de Paris qui emploie 17 personnes, communément appelées « personnel permanent » :



Les prestations vendues aujourd'hui chez plus de 120 Clients, sont assurées par 410 personnes (communément appelées « Personnel sur Site ») qui travaillent à l'année dans ces sociétés.

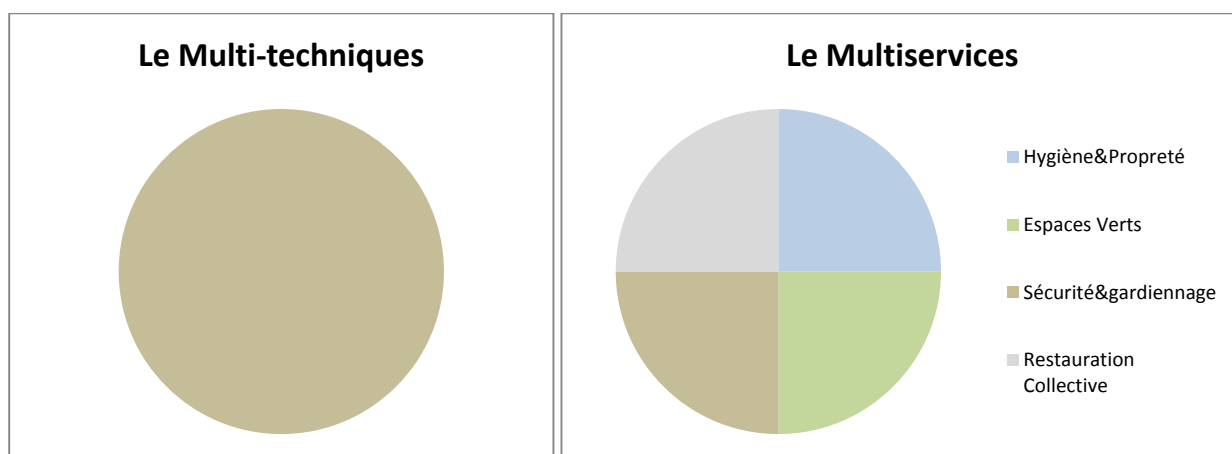
Grâce à l'implantation nationale du Groupe Phone Régie et ses 18 agences en Province, Facilitess assure 75% de ses prestations à Paris et en Région Parisienne et 25% en Province.

L'univers concurrentiel de Facilitess est assez vaste et s'est réorganisé au fil des années.

En effet, l'émergence du « Facility Management » en France, remonte au début des années 1990. Ce concept de sous-traitance de certaines activités de maintenance technique des bâtiments a été initié aux Etats Unis dès les années 1980 et s'est tout naturellement imposé en France.

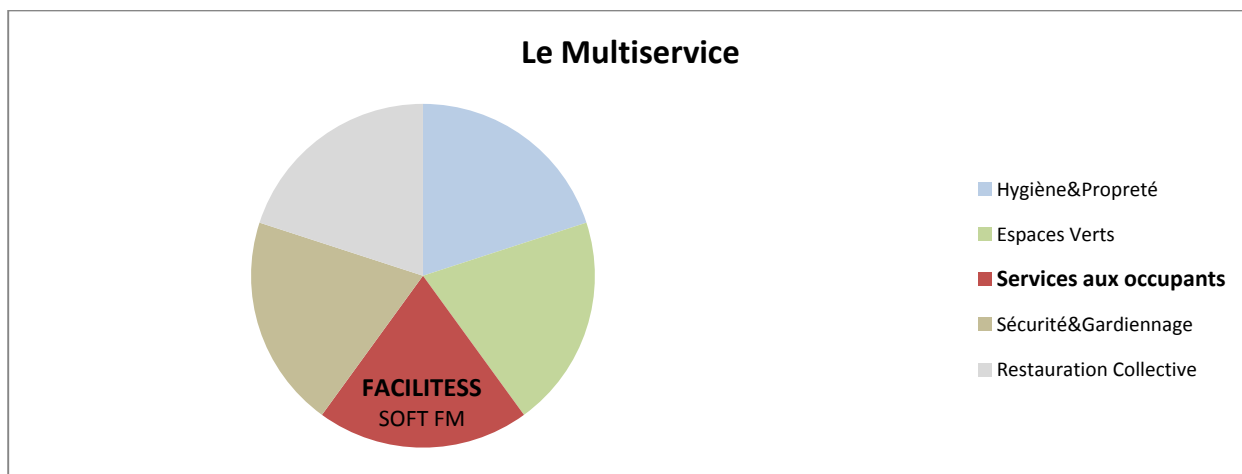
Dans un premier temps, le marché a vu la création d'entreprises de services comme Dalkia qui proposaient de gérer, superviser et contrôler la maintenance technique des bâtiments. Assez rapidement et sur l'impulsion de leurs clients, elles ont élargies leur offre en proposant des prestations annexes, telles que le gardiennage ou la propreté sans pour autant en faire un cœur de métier.

A la fin des années 1990, la demande pour ces prestations annexes, dites de services, s'étant considérablement développée, le secteur s'est assez naturellement scindé en deux pôles : le multi techniques d'un côté et le multi services de l'autre.



Les prestataires, regroupés sous la bannière du multiservices, étaient des entreprises telles que Sodexho ou Avenance pour la restauration, Sécuritas pour le gardiennage et la sécurité des immeubles ou encore ISS pour le nettoyage des bureaux. En parallèle, les entreprises, dans un souci d'économie, ont commencé à sous-traiter certaines missions telles que le traitement du service courrier, la logistique ou encore la gestion des salles de réunion. Ces nouvelles prestations, dites « Associées », ont été assurée de façon erratique par les prestataires multiservices déjà présents chez les clients sans pour autant proposer des services professionnalisés et qualitatifs.

En 2004 et sur l'impulsion de Facilitess, le marché du Multiservices se réorganise à nouveau et voit l'apparition d'un département spécifique : le Soft FM autrement baptisé « Service aux Occupants ».



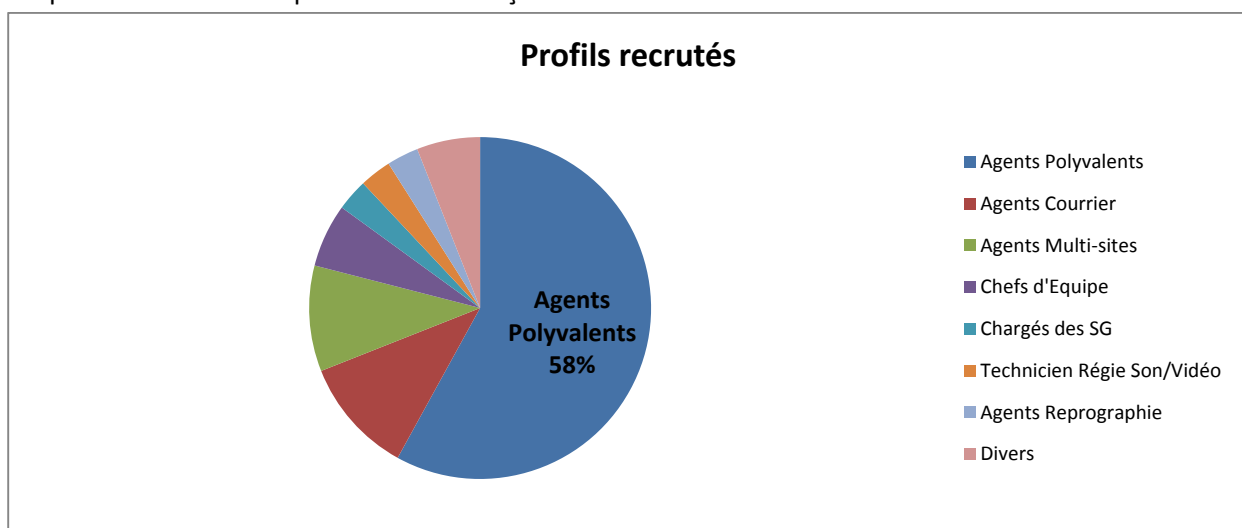
Il faut retenir qu'à ce jour, Facilitess, de par son concept novateur de « Soft FM », n'a pas de concurrence directe. Sa concurrence indirecte reste toujours les entreprises, dites Multiservices.

2 - Un ancrage fort, source d'innovation : le recrutement.

On l'a vu précédemment, Facilitess, en vertu de son statut d'entreprise prestataire, recrute massivement. En 2008, ce sont 300 personnes qui ont été recrutées en CDI et les perspectives 2009 sont de l'ordre de 420 embauches.

Pour 90% d'entre elles, ces embauches répondent à la création de nouveaux postes liés au développement commercial et aux remplacements des démissionnaires. Pour 10%, se sont des embauches en CDD pour faire face aux arrêts de travail et aux remplacements liés aux congés.

Les profils recrutés se répartissent de la façon suivante :



Autant les exigences attendues pour des Agents Courrier, des Agents Multi-sites ou bien encore des Chefs d'équipe, sont assez rigoureuses, autant les pré-requis pour les postes d'agents polyvalents sont somme toute très ouverts :

En termes de savoir-faire :

- Aucune exigence de diplômes
- Une ou plusieurs expériences professionnelles préalables quel que soit le domaine (bâtiment, restauration, courses, etc.)
- Une bonne maîtrise des logiciels Word et Excel

En termes de savoir-être :

- Un bon relationnel
- Le sens du service
- L'esprit d'équipe
- La capacité à être autonome
- Une présentation correcte

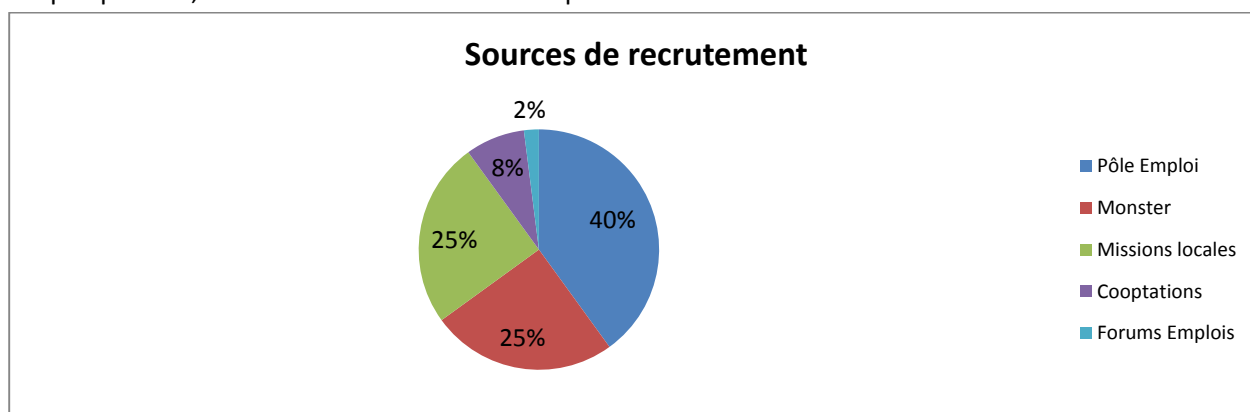
Ce sont donc des postes qui sont le plus souvent proposés à des jeunes, non diplômés, peu formés et qui, fréquemment, font état d'une expérience professionnelle très hétéroclite et instable, conséquence d'une succession de postes précaires (CDD ou CTT), comme le souligne Thomas Bezier : « A notre niveau, nous tentons de mener des actions à destination, par exemple, des jeunes qui, jusqu'à présent, n'ont connu qu'une succession de missions intérimaires et peinent à se stabiliser. C'est une population qui nous intéresse de part la diversité des métiers ou fonctions qu'ils ont pu occuper et leur capacité d'adaptation. Facilitess aujourd'hui, est en mesure de leur proposer un CDI et donc de valoriser leur parcours ». Cf. Annexe 5 – interview Thomas Bezier.

Ceux-ci doivent surtout se distinguer par leur réelle envie de trouver un emploi stable, le désir de se former et prêt à respecter les « règles » en vigueur dans le milieu professionnel telles que la ponctualité, l'assiduité, le respect d'autrui, etc.

Charge ensuite à Facilitess, d'assurer la formation, l'intégration, le management et parfois même la mise à disposition de tenues de travail adaptées.

La volonté affichée de Facilitess est d'offrir aux jeunes recrues une perspective de carrière. Au regard de son fort développement et de la diversité des métiers recherché, Facilitess favorise et encourage l'évolution de ses collaborateurs. D'abord sur site puis, pour certains l'opportunité d'un poste au siège. A ce titre, Facilitess peut se féliciter d'un taux de turn-over très faible : 4,16% contre 8 à 10% en moyenne chez ses concurrents.

Jusqu'à présent, les sources de recrutement le plus souvent utilisées sont les suivantes :



A ce stade, il convient de mettre en exergue que depuis février 2009, Facilitess a développé « Mission Handicap », un programme spécifique visant à développer le recrutement des personnes handicapées.

Ce projet a été impulsé pour 3 raisons :

- La conviction de son Directeur Général que Facilitess pouvait intégrer des personnes handicapées chez ses Clients et ainsi, humblement œuvrer pour le bien commun. Cela relevait également de ses valeurs personnelles.
- L'arrivée d'un Responsable Recrutement, Geoffroy Plichon, qui au travers de sa précédente expérience professionnelle avait agi en faveur de l'emploi des personnes handicapées.
- La perspective de la mise en application en janvier 2010 de mesures encore plus coercitives à l'encontre des entreprises qui n'affichaient pas un quota de 6% de personnel handicapé dans leurs effectifs.

La création de ce programme a nécessité plusieurs actions préalables :

- Se rapprocher d'organismes « spécialisés » comme CAP Emploi, HandiPass, l'AFIJ ou encore L'ADAPT
- Identifier parmi les clients, ceux qui étaient prêts à devenir partie prenante dans ce projet en acceptant d'accueillir des collaborateurs présentant un handicap
- Mener une action de communication à destination des « permanents » chez Facilitess pour les sensibiliser à cette démarche, lever leurs appréhensions et éventuelles réticences et ainsi favoriser leur adhésion lors du déploiement.
- Adapter sensiblement le processus de recrutement et aller au devant des personnes handicapées.
- Développer un plan d'intégration spécifique chez les clients.

A ce jour, 3 personnes ont été recrutées en CDI et travaillent aujourd'hui chez des clients tels que L'Oréal. Toutefois, l'entreprise a conscience que ces résultats sont loin d'être satisfaisants puisque cela ne représente que 0.3% de la masse salariale, bien loin des 6% imposé par la loi.

Comme le précise Thomas Bézier : *« En ce qui concerne Facilitess, cette démarche en faveur du handicap, on la prend vraiment à cœur dans son côté « noble » plus que dans le côté financier. Et puis, il est clair qu'il est préférable de trouver rapidement des solutions et mettre en place des actions concrètes visant à recruter des personnes handicapées plutôt que de payer un peu plus de taxes aux AGEFIPH chaque année. Pour l'instant, de par notre taille, l'ensemble de mon équipe de permanents assure des fonctions opérationnelles, ils sont tous productifs et actifs. Dans ce contexte, il m'est difficile de recruter pour le siège une personne handicapée. Néanmoins, dès que je développerai des fonctions supports sédentaires, j'envisagerai très certainement de recruter une personne handicapée. Dans mon esprit, cette personne sera totalement intégrée, son poste sera aménagé en fonction de son handicap et l'ensemble de l'effectif sera partie prenante dans l'intégration et l'accompagnement »*. Cf. Annexe 5 – interview Thomas Bézier.

Même si le programme « Mission Handicap » est mu par des valeurs humaines indéniables et propres à l'entreprise, il s'apprécie également comme une réponse à une exigence réglementaire.

L'ambition de Thomas Bézier aujourd'hui est de prendre des engagements forts en faveur de la diversité.

On l'a vu, l'essentiel du personnel recruté par Facilitess est jeune et tout naturellement l'attention se porte aujourd'hui vers une cible souvent « délaissée » par les entreprises et par la Société en général : les jeunes en difficulté ou en réinsertion.

Agir concrètement en direction de ces jeunes répond à bon nombres de préoccupations :

- Participer de l'esprit d'innovation qui caractérise Facilitess,
- Prendre une part « active » à l'intérêt général
- Apporter une vraie réponse face à l'émergence d'attentes fortes en matière de développement durable des clients et des prospects
- Satisfaire les attentes de ses collaborateurs et ainsi renforcer leur sentiment d'appartenance.

La cible des jeunes en difficulté, voire en réinsertion est louable et ambitieuse. Pour espérer des résultats probants et pérennes sans mettre en péril la bonne marche de l'entreprise et son image, il faut sans doute s'orienter vers des acteurs susceptibles d'apporter une réelle connaissance, une expertise et ainsi construire un projet viable.

C'est ici qu'intervient le secteur associatif et le mécénat. Pour être innovant, efficace et pérenne, il doit se concevoir dans un esprit de partenariat avec comme objectif la co-construction d'actions contributrices de l'intérêt général.

Ainsi, le partenariat « gagnant-gagnant se concrétise :

- **L'Association obtient un financement qui répond à son besoin de ressources.**
- **Facilitess innove en matière de recrutement et agit tant sur l'axe social (interne) de la RSE dans son statut « d'Entreprise Responsable » mais également sur l'axe sociétal (externe) de la RSE en renforçant sa position « d'Entreprise Citoyenne ».**

VI – UNE IDEE DE PARTENARIAT

Nous l'avons vu, agir en direction des jeunes en quête de « réinsertion » participe de l'intérêt général mais également d'un besoin de recrutement pour Facilitess. (Agents polyvalents).

A ce stade, il convient de faire preuve de lucidité et d'humilité. Cette population est mal connue de l'entreprise, fait l'objet de toutes les craintes et appréhensions largement véhiculées par les médias. C'est une population qui est « en délicatesse » avec la société en général et le monde professionnel en particulier. Il est probable que si Facilitess décide d'agir seule, elle prend un risque majeur : ne pas savoir gérer cette réalité, subir un échec et générer une insatisfaction chez ses clients.

En se tournant vers le milieu associatif, elle favorise ses chances de réussite. En effet, le problème de la réinsertion des jeunes est un sujet majeur auquel se sont attelées bon nombre d'associations. Celles-ci, de par leur travail de proximité, disposent d'une réelle expertise sur le sujet et peuvent favoriser une meilleure compréhension de ces jeunes.

Lorsque j'ai évoqué auprès de Thomas Bezier cette idée, sa première réaction (au sujet du handicap) a été la suivante : « *Les quelques essais que nous avons tenté avec des associations ou des missions locales ont été très décevants car ces organisations se sont contenté de nous envoyer des CV et nous, de notre côté, nous n'avons pas forcément pris le temps de les traiter correctement.* » Cf. Annexe 5 – Cf. Interview Thomas Bezier

Facilitess doit accepter l'idée d'aborder l'association, non pas comme une organisation disposant d'un « vivier » de candidats, mais plutôt comme un partenaire qui va lui permettre de se familiariser avec cette cible, mieux la comprendre et va l'aider à revoir sensiblement son approche, son processus de recrutement et son management. En travaillant avec une association, un vrai projet peut se concevoir et favoriser, à termes, le recrutement réussi de jeunes en difficulté.

De leurs côtés, les associations qui œuvrent en faveur de ces jeunes mettent tout en œuvre pour encourager leur « employabilité ». Mais bien souvent, elles manquent de clairvoyance et font preuve d'une méconnaissance du monde de l'entreprise, de ses attentes et de ses exigences. Il en résulte bien souvent une incompréhension mutuelle.

En se rapprochant, les deux parties prenantes vont favoriser :

- leur enrichissement (retour d'expérience) et leur réflexion
- le rapatriement d'idées nouvelles vers l'association/l'entreprise
- une véritable expérimentation.

Dans son concept, le partenariat a vocation à faire réfléchir les deux parties et à les amener à définir un projet en co-construction. L'entreprise va y puiser une connaissance pointue et acquérir un savoir faire qui lui permettra de mieux apprécier et appréhender cette cible.

De son côté, l'association va apprendre de l'entreprise ses attentes, son organisation, ses règles, son savoir être, son savoir faire et y trouvera les moyens de poursuivre et développer son action.

Un partenariat offre l'avantage de pouvoir tester une action, s'ouvrir à d'autres univers et développer de nouvelles compétences. Il œuvre également pour le consensus en interne avec un impact économique maîtrisé.

1 – Les étapes à respecter pour établir un partenariat

La première étape consiste à s'assurer du degré de maturité des parties prenantes.

Concernant Facilitess, l'adhésion au projet a été rapide lorsque son dirigeant a compris que ce type d'action :

- Était innovante
- Permettait d'agir sur une cible spécifique qu'elle ne savait pas comment approcher (des jeunes en réinsertion),
- Offrait une réponse à un enjeu opérationnel (le recrutement),
- Était simple à mettre en œuvre et peu onéreuse
- Faisait écho au vœu du dirigeant et de ses collaborateurs d'engager un peu plus Facilitess sur la voie de sa Responsabilité Sociale

Quant à l'association partenaire, il conviendra de procéder à une sélection rigoureuse et de porter son choix sur une organisation qui offre de bonnes garanties quant à :

- Son fonctionnement (ancienneté, gestion, organisation, état d'esprit, etc.)
- Sa mission (en adéquation parfaite avec la cible visée)
- Ses actions et résultats (capacité à agir et à innover),
- Sa capacité et son envie à travailler avec une PME
- Ses attentes en matière de partenariat : financier, bénévolat, mécénat de compétence, technique.

Une fois que l'entreprise et l'association se sont choisis et formulent l'envie de co-construire un projet, il faut :

D'un point de vue stratégique :

- Se doter d'une vision commune (concevoir un programme qui favorise l'emploi de jeunes en réinsertion, notamment chez Facilitess).
- Se fixer des objectifs précis et mesurables : délais, nombre d'embauches, profils, niveaux de formation, etc.
- Cibler les enjeux : niveau de formation, d'engagement de la part du jeune, exigences attendues par le monde professionnel en général et par Facilitess en particulier.
- Déterminer les ressources que Facilitess peut apporter à l'association (financières, compétences, matérielles, temps, etc.)

D'un point de vue opérationnel

- Établir une feuille de route (choisir les priorités, bâtir un plan d'actions et arrêter un calendrier)
- Mettre en place l'organisation (définir les responsabilités, affecter un interlocuteur dédié pour chacune des parties prenantes)

- Développer une relation étroite et suivie entre les partenaires
- Concevoir les outils de communication, de pilotage, de suivi
- Formaliser le partenariat par une convention.

Sur la cible qui a été identifiée et de façon purement théorique, l'Ecole de la 2^{ème} Chance pourrait être une association partenaire.

2 - Présentation de l'Ecole de la 2^{ème} Chance (E2C):

Cette Association loi de 1901 a été créée par Madame Edith Cresson. Aujourd'hui les Ecoles de la Deuxième Chance forment 4.500 stagiaires sur 41 sites implantés dans 12 régions et 25 départements et sont mises en avant dans le cadre du Plan Banlieue.

L'E2C de Paris a été créée en mars 2007 à l'initiative de la Ville de Paris en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, la Chambre des Métiers et neuf grandes entreprises (ACCOR, COMPASS Group, EDF, EIFFAGE Construction, La Poste, RATP, SSP, VEOLIA Environnement, VINCI). Elle bénéficie du soutien de la Région Ile de France, de l'Etat (Préfecture de Paris) et de l'Europe (FSE).

L'E2C s'est fixé deux objectifs :

- Répondre aux besoins des jeunes qui ont vécu des échecs scolaires ou dont la scolarité a été interrompue et qui recherchent un accès réussi au monde du travail.
- Répondre à l'attente des grandes entreprises mais également des PME qui recherchent des candidats qu'elles trouvent difficilement, notamment dans les secteurs dits « en tension ».

Pour atteindre ce double objectif, l'E2C oriente son action auprès des jeunes autour de trois missions principales :

- Permettre l'acquisition de connaissances ouvrant l'accès à l'emploi qualifié
- Aider à la définition puis la confirmation d'un projet professionnel à partir d'une alternance école/entreprise
- Offrir un lieu d'éducation, de rencontres et d'apprentissage de la vie sociale et citoyenne.

Cette école s'adresse à des jeunes :

- De 18 à 25 ans sortis depuis un an au moins du système scolaire
- Sans diplôme ni qualification
- De niveau scolaire faible, voir très faible (avec toutefois l'exigence de pouvoir communiquer en langue française).

L'E2C se fixe l'objectif de 70% de sorties positives. Elle entend par sorties positives, soit l'accès à un emploi choisi par le jeune, soit l'engagement dans une formation professionnelle diplômante ou qualifiante, soit encore, le retour à une scolarité classique. L'E2C s'appuie sur des partenariats solides établis avec des entreprises et des centres de formation professionnelle.

Le critère déterminant sera le besoin et la volonté du jeune de « retourner à l'école » après une scolarité difficile et parfois des années de « galère ».

En effet, sans cette forte motivation, les jeunes ne peuvent pas faire face aux exigences de l'enseignement individualisé qui implique un important effort personnel, ni aux contraintes des règles de l'école ni encore aux obligations de stage en entreprise. Source : Plaquette de présentation E2C Paris.

3 - Le projet que l'on peut imaginer et ce que peut proposer Facilitess

Facilitess et l'E2C pourraient réfléchir à la mise en œuvre d'un module de formation qui viendrait compléter/étoffer l'accompagnement pédagogique déjà existant à l'E2C.

Ce module pourrait, par exemple, proposer de :

- Familiariser ce public avec le monde de l'entreprise (savoir être, langage, exigences, règles, aspects administratifs, opportunités, etc.)
- Former au métier d'Agents Polyvalent (module qui alterne théorie et pratique par le biais de courts stages chez des Clients de Facilitess). Ainsi, le jeune pourra apprécier une large palette de métiers, entrevoir les évolutions possibles et faire un choix réfléchi et non par défaut.
- Préparer les jeunes à se présenter et se vendre (rédaction de CV, méthode de recherche d'emploi, réponse à des annonces, présentation, simulation d'entretien)....
- Les accompagner dans toutes leurs démarches par le biais d'un tutorat. Les tuteurs seraient des salariés de Facilitess qui s'engageraient sur la base du volontariat.

Ce que peut apporter l'E2C à Facilitess :

- Une structure qui accueille et forme des milliers de jeunes en difficultés
- Une démarche pédagogique qui tient compte du faible niveau de ces jeunes
- Une expertise reconnue sur ce domaine
- Une légitimité grandissante (intérêt croissant de la part des médias)
- Un cadre existant, des locaux, des enseignants
- A terme, des candidats potentiels.

Ce que peut apporter Facilitess :

- Sa parfaite connaissance du monde de l'entreprise (au travers de son propre positionnement et de ses exigences mais également de celles, acquises auprès de ses propres clients).
- La mise à disposition (selon un planning préalablement établi) de collaborateurs de Facilitess qui apporteraient leurs connaissances et expertises métier (responsable recrutement, chefs d'équipe, agents courrier, etc.)
- La possibilité d'accueillir des stagiaires sur site en alternance, encadrés par du personnel Facilitess
- La possibilité d'une embauche en CDI à l'issue de la période de formation
- Le suivi et l'accompagnement d'un ou plusieurs jeunes par un « tuteur ». Ce tutorat serait proposé sur la base du volontariat, aux salariés de Facilitess.
- Un mécénat financier ou en nature (matériel, par exemple) ou encore en compétences en fonction des besoins de l'association.

4 - Les conditions à respecter pour favoriser la réussite du partenariat

Avant toute chose, l'engagement de l'entreprise dans un partenariat avec une association doit dépasser :

- Le simple geste de bonne conscience. Le temps de la philanthropie « de façade » est révolu.
- L'intérêt lié à l'unique incitation fiscale
- La notion de délai : la mise en œuvre de ce type d'action demande du temps en amont comme en phase de déploiement si l'on veut obtenir des résultats probants à terme.
- La seule perspective d'alimenter positivement la « communication » de l'entreprise
- L'exigence d'un « retour sur investissement » : les bénéficiaires seront nombreux mais pas forcément financiers...

Pour l'entreprise, il conviendra de :

- Mobiliser l'encadrement dans la mise en œuvre d'une décision prise par le Dirigeant ou la Direction Générale
- Obtenir l'adhésion des salariés et leur proposer, sur la base du volontariat, de devenir partie prenante (bénévolat, mécénat de compétences, etc.)
- Reconnaître l'engagement du salarié qui s'implique, même si sa démarche est désintéressée
- Communiquer régulièrement en interne

Pour l'association, il conviendra de :

- Ne pas considérer l'entreprise comme un simple « guichet payeur »
- Dépasser la « posture idéologique » autour de la notion « d'incompatibilité » des valeurs associations/entreprises
- Etre force de proposition pour lever la peur de « l'instrumentalisation » et conserver la maîtrise du projet associatif.
- Se rapprocher d'entreprises qui ont un lien clairement identifié avec la cause qu'elle soutient et promeut
- Structurer sa démarche (préparer minutieusement les dossiers) et mettre en place une équipe dédiée.

VII – LES BÉNÉFICES POUR LES PARTIES PRENANTES

Pour l'entreprise, les bénéfices sont nombreux.

Tout d'abord, ce type d'action de mécénat offre une forme d'implication de l'entreprise au-delà de son champ classique d'intervention, au travers d'un projet d'intérêt général. C'est un levier particulièrement performant qui présente un triple atout pour la politique RSE

- C'est un outil identitaire fort qui traduit les vertus de l'entreprise
- Il a un effet démultiplicateur important en terme d'image si l'entreprise est légitime sur son terrain d'intervention.
- Il est un lieu d'expérimentation « neutre », souple et peu onéreux pour innover socialement.

Ce type d'action favorise une vraie prise de conscience en matière de RSE et peut par la suite se généraliser à d'autres domaines et secteurs de l'entreprise.

Les bénéfices pour l'entreprise sont nombreux :

En termes d'anticipation des réglementations : on l'a vu, Facilitess a déjà développé un programme à destination des personnes handicapées. Si elle met en place un programme spécifique sur la cible des jeunes en difficultés, elle saura encore mieux répondre aux exigences de plus en plus marquées de la part des clients et prospects en matière de diversité. De surcroît, elle renforce son image d'Entreprise Citoyenne et Responsable auprès de ses clients. C'est également un élément fort à l'égard de ses concurrents.

En termes d'image et de notoriété : une entreprise qui entretient une relation étroite avec une ou plusieurs associations sur des sujets en lien avec son activité et pour lesquels elle fait preuve d'innovation et d'anticipation bénéficiera d'un impact positif sur son image.

En termes de mobilisation interne : en s'engageant aux côtés d'une association, l'action de mécénat contribue à la cohésion sociale et à la construction d'un esprit d'équipe. Si de surcroît, l'entreprise fédère l'équipe autour du projet en lui proposant de devenir partie prenante, (bénévoles, tuteurs, mécénat de compétences), l'impact sera significatif sur le sentiment d'appartenance à une entreprise « Citoyenne et Responsable ».

A cet égard, il n'est pas rare de voir une politique de mécénat se structurer sous la pression d'un collectif de salariés en « quête de sens ».

Je suis également convaincue que la mise en œuvre d'actions concrètes en faveur de la RSE est aussi un moyen pour Facilitess de se prévaloir, à moyen termes, d'une possible dilution de l'état d'esprit et de la dynamique actuelle lié à une croissance soutenue.

De son côté, l'association peut en attendre :

Une réponse à ses besoins de ressources : en se rapprochant du secteur privé, l'association va pouvoir s'affranchir de sa dépendance aux subventions publiques, incertaines tant d'un point de vue de montant que de renouvellement annuel.

L'entreprise peut lui apporter non seulement un soutien financier qui lui permet de poursuivre et développer ses actions mais surtout de s'assurer généralement un financement pluriannuel. Elle peut également apporter d'autres formes de soutien utiles à sa bonne gestion et à son bon fonctionnement : l'apport de compétences, de matériel ou de temps (bénévolat par le biais des collaborateurs).

Le moyen d'aller plus loin dans la réflexion : en se rapprochant d'une entreprise, l'association se voit offrir un regard nouveau sur sa mission et ses programmes. L'entreprise peut être force de proposition et encourager la conception et le développement de nouveaux programmes.

Un relais de communication majeur sur la cause défendue : l'entreprise mécène au travers de son engagement peut devenir un véritable ambassadeur de la cause auprès de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, média, etc.)

A cet égard, le témoignage du Président de l'Association « Premier de Cordée » est intéressant : *« Je connais parfaitement le rapport de méfiance du secteur associatif à l'égard du secteur privé, même si je ne le comprends pas très bien car j'ai une approche très pragmatique et professionnelle du secteur associatif. Je considère « Premier de Cordée » comme une entreprise et on se doit aujourd'hui, d'être aussi professionnel qu'une entreprise au risque de disparaître à moyen terme. C'est beaucoup plus contraignant en termes de qualité de travail mais cela ne me gêne pas du tout. Un partenariat avec une entreprise, c'est très productif, c'est intéressant, ça nous tire vers le haut en termes d'organisation, de rigueur, etc. C'est un apport formidable à tous points de vue : communication, opérationnel, réseau. Je ne vois que des côtés positifs. Il n'en demeure pas moins vrai qu'il est essentiel de bien cadrer au départ le fonctionnement, le cadre du partenariat, pour ne pas perdre l'âme « association ».*

Et puis, il faut aller vers des partenaires qui nous « ressemblent ». Je ne me vois pas approcher une filiale de Dassault ou Mac Donald tant d'un point de vue personnel que de cohérence par rapport à la mission de mon association. Il faut analyser préalablement l'entreprise et faire une évaluation pour s'assurer qu'elle a un réel intérêt à conclure un partenariat avec votre association » Cf. Annexe 4 : Interview Alexandre Planquette – Premier de Cordée.

Si les résultats de ce premier partenariat sont probants, tant d'un point de vue qualitatif (niveau des recrutements, intégration des collaborateurs, stabilité au poste, implication des salariés de Facilitess, appréciations des clients, etc.) que quantitatif (évolution dans le temps du nombre d'embauches), ce type d'opération pourra se décliner par la suite avec d'autres associations et sur d'autres cibles, notamment les séniors ou les chômeurs de longue durée.

Ceci pourra certainement encourager et persuader Facilitess à réfléchir, travailler et mettre en œuvre des actions concrètes sur les autres axes de sa Responsabilité Sociale (Environnement et Economique) et ainsi, se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires, anticiper le renforcement des exigences de ses clients et s'inscrire totalement en tant qu'Entreprise Citoyenne et Responsable.

A ce stade, il conviendra d'envisager un **audit** sur le niveau d'engagement de l'entreprise quant à sa « Responsabilité Sociale ». Cet audit sera décliné à tous les services internes mais également élargi à l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs). Les résultats permettront de mettre en évidence les opportunités d'actions. Il est tout à fait probable que Facilitess, sans le savoir, ait déjà initié des mesures allant dans le sens de l'environnement, par exemple. Il conviendra alors de mettre en place une stratégie et un plan d'actions qui pourront intégrer les initiatives déjà entreprises par Facilitess.

Pour renforcer cette démarche, un audit pourra également être réalisé auprès de l'ensemble des collaborateurs (personnel permanent et personnel sur site). Il permettra de connaître leur niveau d'attente et d'implication, favorisera l'adhésion au projet et renforcera le sentiment de fierté à l'égard de l'entreprise.

Alors, l'aboutissement pour Facilitess, sera d'obtenir un « Label », en participant par exemple, aux « Trophées du Développement Durable Sociéthica » et même prétendre à une certification ISO.

La crise économique et financière à laquelle nous sommes confrontés, conjuguée à la montée en puissance du « Développement Durable », annoncent probablement l'amorce d'une remise en question de notre modèle de société et la nécessité d'agir en faveur d'un changement.

A ce titre, le secteur marchand doit prendre sa part et accepter qu'il n'a pas d'autres choix que de devenir partie prenante. La prise en compte de la RSE par la mise en place d'actions concrètes par les entreprises, participe de la refonte de notre modèle économique et présente bien des bénéfices pour l'intérêt général.

Les PME ne doivent plus considérer la RSE comme un « Must » destiné aux seuls grands groupes ou l'associer à un effet de mode mais l'appréhender comme une démarche structurante. En l'intégrant dans sa stratégie à moyen et long termes, l'entreprise dispose d'un véritable levier de gestion, porteur de plus value et d'avantages.

J'ai tenté de démontrer que pour encourager les PME sur la voie de leur Responsabilité Sociale, le secteur associatif est en mesure de leur proposer une solution adaptée, simple, souple et peu onéreuse.

Mais le mécénat, par le biais d'un partenariat, ne constitue pas une fin en soi et ne doit pas s'apprécier comme LA réponse aux enjeux de la RSE pour une entreprise. Tout au plus, le secteur associatif peut favoriser la prise de conscience, encourager l'entreprise à devenir partie prenante de l'intérêt général et l'aider à agir sur un sujet en particulier.

Un partenariat constitue une première étape, accessible et « acceptable » pour une PME. Celle-ci devra par la suite accepter de se donner les moyens pour agir sur tous les axes de la RSE et les décliner à l'ensemble de son organisation.

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles ». Sénèque

Annexe 1 – Interview Benjamin Bergeron – Responsable RSE BULL.

Annexe 2 – Interview de Sylvie Kermoal – Responsable RSE Ernst&Young

Annexe 3 – Interview Charles-Benoit Heidsieck – Président et Fondateur du RAMEAU

Annexe 4 – Interview Alexandre Planquette – Président et Fondateur de l'Association Premier de Cordée

Annexe 5 – Interview Thomas Bezier – Directeur Général Facilitess

Document à usage exclusif du travail de recherche de Joséphine PIAT - Reproduction possible dans son mémoire d'étude.

Le 22 juin 2009

Interview Benjamin Bergeron – Directeur RSE - BULL

J. Piat : *Quel est votre parcours professionnel et qu'est-ce qui vous a conduit à occuper ce poste de Directeur RSE chez BULL ?*

B. Bergeron : Je suis de formation universitaire : DESS Commerce International, Marketing. J'ai fait quelques années dans le conseil chez Démoscopie et Cofremca. Je faisais du conseil très orienté études de marché et études socio-économiques. Je suis rentré il y a 19 ans chez BULL où j'ai successivement exercé des fonctions commerciales (prospects, grands comptes, gestion des partenaires français distribuant nos produits), communication (interne, externe, communication presse) et marketing (stratégie, marketing opérationnel, notamment le pilotage d'une agence interne de marketing opérationnel). Et il y a un an j'ai pris le poste de Directeur RSE après une sélection de candidats en interne.

J. Piat : *Qu'est-ce qui a motivé la création de ce poste et pourquoi y avez-vous postulé ?*

B. Bergeron : En ce qui me concerne, je faisais déjà parti des Cercles Qualité dans l'entreprise et j'avais la responsabilité d'un process business développement en France. A ce titre, j'ai participé à une réunion au cours de laquelle le Directeur du Marketing est intervenu pour évoquer le fait que la RSE devenait un sujet majeur et que BULL n'était pas encore bien structuré pour mettre en œuvre une démarche globale. C'était il y a un an et demi environ. Cela m'a tout de suite interpellé et dès le lendemain, j'ai écrit au Directeur du Marketing et au patron de tous les produits chez BULL pour leur signifier que s'ils avaient l'intention de structurer cette démarche et d'y associer un poste, je me portais candidat en mettant en avant le fait que je connaissais très bien le Groupe. Cela a été sans doute un atout en ma faveur. Pour moi, c'était une évidence puisque cela avait un lien avec mes centres d'intérêt personnel, notamment tout ce qui touche au « consumérisme ». Cela fait des années que je me tiens au courant de tout ce qui se fait au plan environnemental, architectural qui sont des sujets qui me passionnent. J'ai suivi également toute une série de réflexions de consommateurs travaillant sur des produits plus sains. Et dans ma vie personnelle, j'avais déjà changé quelques-uns de mes comportements en faveur de l'environnement. Cela a rejoint ma philosophie de vie, mon éthique de vie et les grands sujets de préoccupation qui m'intéressaient. Sur le plan professionnel, j'avais commencé à repérer que ce thème prenait corps dans les entreprises, qu'il balayait un champ très large de préoccupations et cela m'interpellait sur le plan intellectuel de la fonction. Le recrutement a fait l'objet d'entretiens avec le Directeur Marketing, le DRH des fonctions groupe et enfin le Directeur des Opérations en lien direct avec le Président. Quant à la prise de conscience du groupe sur ce besoin d'incarner la fonction avec quelqu'un qui soit en mesure de structurer un certain nombre de choses, c'est lié, notamment au départ, à une difficulté à renseigner les questionnaires Développement Durable qui commençaient à arriver de nos très grands donneurs d'ordre (France Télécom, la Poste, EDF, etc.). Au début, nous procédions de façon un peu décousue en envoyant des « messages » partout dans la société en nous disant « on a sans doute les réponses, mais on ne sait pas où les trouver ».

J. Piat : *C'est donc un peu sous l'impulsion de vos Clients déjà impliqués dans des démarches RSE que vous avez pris conscience de l'importance de prendre en compte et mettre en œuvre une démarche RSE ?*

B. Bergeron : La RSE ou le Développement Durable, c'est la règle des trois grands P : **People** (social, sociétal), **Profit** (gouvernance, finance, communication, transparence, comportement sur les marchés) et **Planet** (l'environnement) avec deux dimensions : travailler sur nous même et travailler sur nos produits et nos services de façon à ce qu'ils aient un impact positif.

J. Piat : *C'est donc sur l'impulsion du terrain que la démarche a été initiée. Ce n'est donc pas la Direction qui a défini la mise en place d'une démarche RSE comme axe stratégique ?*

B. Bergeron : Comme je l'ai dit précédemment, le marketing l'avait compris au travers des appels d'offres et également au travers de la «Green IT» (informatique verte). C'est un sujet sur lequel le marketing s'était déjà positionné de façon assez active comme un vrai sujet depuis au moins trois ans. C'est d'ailleurs, un des fondamentaux que je continue à pousser, qui fait partie de nos grands axes touchants à la RSE, notamment le P de Planet, mais qui, à l'époque n'était pas encore un axe de Direction Générale.

J. Piat : *Et aujourd'hui, quelle est la position de la Direction Générale ?*

B. Bergeron : Cela dépend de ce que l'on entend par Direction Générale. Chez BULL, il y a le Président et son premier cercle qui s'appelle le Comité Opérationnel. Les niveaux d'imprégnation et d'appropriation du sujet sont variables entre les différents grands acteurs du Comité Opérationnel. Pour certains c'est une évidence, c'est ce qu'ils appellent « l'advance society » et pour eux, si on ne le fait pas, on meurt. D'autres ont vu arriver cela un peu comme la vague verte en politique et se demandent si ce n'est pas un effet de mode qui sera déjà dépassé dans quatre ans. Ceux-là s'interrogent tout de même sur le sujet. Maintenant, chacun, à un niveau inégal, s'est approprié une partie du sujet et se dit que c'est une démarche qui fait sens et sur laquelle nous devons travailler. Si on descend un niveau en dessous du Comité Opérationnel, il s'avère que nous avons eu récemment un séminaire mondial qui regroupe tous ces managers. Il y avait des séances plénières et des ateliers de travail sur 4 sujets : un SWOT de BULL, les valeurs, la diversité et la RSE. Non seulement nous leur avons demandé de réfléchir sur ces sujets, mais nous avons également cherché à savoir quels étaient leur perception et leur positionnement par rapport à la RSE (interviews et questionnaires anonymes sur des questions du type « Que pensez-vous des enjeux du Développement Durable ? », « Diriez-vous que c'est un programme de plus ? », « Pensez-vous que pour BULL cela fait sens de poursuivre et d'y aller ? », « Êtes-vous prêts à y aller ? », « Souhaitez-vous vous y investir ? » etc.). Et bien, les taux d'adhésion sont extraordinaires et on tutoie les 100% en termes de réponses positives et d'engagement véritable. Enfin, le thème des deux derniers grands séminaires Clients (octobre 2008 et juin 2009), était « Managing complexity without costing the earth ». Nous avons cherché à savoir comment nous, en tant qu'acteur des TIC (Technologies de l'Information) nous avons une responsabilité et comment faire pour que nos technologies et l'usage qui en est fait, aillent dans un sens positif vis-à-vis de l'environnement. Ça, ce sont des choix et des positionnements de Direction Générale qui signent la mise en œuvre de la démarche RSE de la société.

J. Piat : *D'un point de vue pratique, avez-vous une équipe qui vous aide dans votre mission ?*

B. Bergeron : Aujourd'hui, je suis seul en tant que responsable RSE pour le Groupe. Maintenant, il y a un Responsable « Green IT », il y a un Responsable « Services Verts ». Nous travaillons ensemble très régulièrement.

Aujourd'hui, j'interviens véritablement en transversal, en mode « prise de conscience » des sujets, éclairage et propositions d'actions auprès de toutes les équipes (R&D, Services Généraux, DSI, Services Produits, etc.)

J. Piat : *Votre mission consiste donc pour l'instant à sensibiliser, expliquer et permettre aux collaborateurs de s'approprier le sujet de la RSE ?*

B. Bergeron : Effectivement. C'est permettre aux collaborateurs, mais surtout aux managers, de s'approprier le sujet, de voir, comment dans leur métier, ils sont concernés et impactés. J'ai des chantiers qui ont déjà démarré avec tous ces services. À titre d'exemple, avec le service achats, nous avons récemment réintégré de façon systématique dans tous nos contrats un certain nombre de clauses techniques liées aux substances chimiques dans les produits. C'est un point que nous avons répercuté chez nos fournisseurs afin de nous assurer que les produits que l'on vend ne véhiculent pas des matières douteuses. Nous avons également réinjecté de manière systématique dans nos contrats une référence aux 10 grands items de « Global Compact » (charte de l'ONU).

J. Piat : *Est-ce que je dois comprendre que pour l'instant votre démarche RSE consiste à « rebasculer » vers vos fournisseurs un certain nombre d'exigences qui œuvrent en faveur de l'environnement sans pour autant, appliquer un certain nombre de règles et engagements en interne ?*

B. Bergeron : Non. Pour vous répondre, je dois évoquer **différents points**. La première chose c'est que BULL propose des ordinateurs et des services informatiques. Concernant les ordinateurs, à l'instar de Renault par exemple, nous concevons nos ordinateurs, mais nous achetons à différents fournisseurs toutes les pièces nécessaires et nous les assemblons. C'est une industrie extrêmement éclatée avec très vite des dizaines, voir des centaines de fournisseurs. Pour la fabrication d'un produit lambda, il y a souvent un grand nombre de fournisseurs. Dans le cadre d'une démarche RSE, une société comme Renault aura beau faire tous les efforts possibles et imaginables sur elle-même, si elle ne demande pas des efforts chez ses fournisseurs, elle n'atteindra pas son objectif final. C'est la même chose pour BULL. Nous devons à la fois travailler sur nous-mêmes et également être exigeants et regardants auprès de nos fournisseurs. La deuxième chose c'est que nous sommes sur une dynamique qu'on commence à appeler la RSE 2.0. On a dépassé la période des Fondations par exemple. Nous essayons d'intégrer le plus possible la RSE dans notre stratégie de développement produits et services. C'est surtout la garantie que les choses s'implémentent autrement que comme une espèce de vernis, qu'on peut aussi appeler « bonne conscience ». C'est une garantie que les choses se font dans la durée. Le troisième point, c'est que nous avons une butée technologique qui était la suivante : si on continuait à faire croître la puissance de nos serveurs informatiques sans diminuer leur consommation énergétique, alors nous étions dans une impasse. Pour simplifier à l'extrême nous aurions fait fondre les machines sur place tellement elles auraient dégagé de chaleur. La problématique de la réduction de la consommation énergétique est donc au cœur du développement et des progrès de l'informatique. Elle est rendue nécessaire et indispensable pour des raisons qui à l'origine sont d'abord technologiques.

Le quatrième point est la façon dont tout cela se traduit chez nous en termes de politique RSE, pour schématiser on considère qu'il y a 4 cibles successives.

La première concerne l'interne. Il faut balayer devant notre porte tant sur la gouvernance (est-ce que l'on est conforme ?, transparent ? est-ce que l'on répond à toutes nos obligations ?), que sur le social (diversité, parité), ou sur l'environnemental (bilans carbone, audits énergétiques des bâtiments, etc.).

La deuxième cible c'est notre production informatique, ce que l'on pourrait appeler les technologies vertes. On attend d'une société comme la nôtre, qu'elle mette sur le marché le plus vite possible les produits les plus verts possible. Tout simplement parce qu'aujourd'hui, les TIC au sens large (technologie de l'information et de la communication) sont responsable d'environ 2% de l'empreinte carbone, quasiment le même niveau que l'aviation civile. Là, il y a un vrai chantier que nous avons déjà initié. Le troisième cercle concerne les services. On attend de nous que nous accompagnions nos clients pour optimiser leurs Data Centers sur le plan énergétique. Sur ce sujet, on se rend compte que lorsque l'on met en œuvre les bonnes pratiques recommandées par l'EUCOC (Code de conduite Européen pour l'optimisation énergétique des data centres), on peut faire tomber assez rapidement de 60% la consommation énergétique des Data Center. La dernière cible est sans doute la plus importante. Aujourd'hui, on considère que l'informatique a un rôle crucial à jouer dans la course contre la montre pour réduire l'impact énergétique et carbone des autres secteurs, car les technologies de l'information permettent à d'autres secteurs d'activité dans leur propre métier de réduire leur empreinte carbone. Par exemple, le transport avec tout le suivi des produits, la gestion des tournées, l'optimisation des transports passe par de l'informatisation. Le bâtiment, avec la problématique des compteurs, qui permet de mesurer les choses a également besoin d'informatisation. Les rapports qui sortent mettent en avant que l'injection intelligente des bons outils informatiques aux bons endroits, permettrait d'avoir un impact positif de l'ordre de 15% sur l'empreinte carbone des autres secteurs d'activité. C'est un gain énorme. Ce gain de 15% est extrêmement difficile à atteindre sans outils informatiques novateurs. Donc, on attend de nous que nous soyons capables de rejoindre nos clients, nos prospects, la société dans son ensemble, pour les aider à atteindre leurs propres objectifs de réduction de l'empreinte carbone. Et là, nous sommes vraiment dans la RSE 2.0 : l'interne, les « green technologies », les « green services » et on rejoint les autres métiers pour une « low carbone économie ».

J. Piat : *Vous faites cela tout seul ?*

B. Bergeron : Suivant les axes, on a des situations qui sont différentes. Sur le premier cercle qui consiste à balayer devant notre porte, je ne suis pas tout seul. Il y par exemple, la DRH Groupe, qui vient de chez Danone et qui a une approche « advanced society ». Là, j'ai un relai extraordinaire. Par exemple, nous travaillons actuellement sur la diversité avec l'équipe de recrutement France. Avec l'aide d'une société extérieure nous réalisons un audit sur nos méthodes, nos comportements, nos freins en matière de recrutement afin de changer nos habitudes et intégrer de façon beaucoup plus importante la diversité. Sur la partie environnement, il y a par exemple notre « Supply Chain ». Elle avait démarré, il y a 4 ans de cela, un programme qui s'appelait « Excellence Industrielle ». Lorsque j'ai pris mes fonctions il y a un an, ce service lançait la 2^{ème} phase de ce programme dont l'ambition "développement durable" est de faire que cette « Supply Chain » soit "carbone compensée". J'ai été pleinement associé au projet. Tout cela pour illustrer le fait que je ne suis pas tout seul pour faire avancer les différentes actions et que j'ai déjà des relais en interne. Autres exemples, notre service informatique interne est en train de scanner toute une série de projets pour parler en interne de « My Green DSI » qui consiste à mettre en place les bonnes pratiques chez nous. Avec le patron des Services Généraux, nous regardons l'optimisation énergétique de nos sites. Autre exemple, nous avons une cellule d'audit interne qui s'assure que toutes les filiales respectent bien le code de bonne conduite du groupe. Nous sommes en train d'y intégrer la notion de RSE. En conclusion, je travaille en mode projet.

J. Piat : *Vous êtes-vous fixé des objectifs prioritaires ?*

B. Bergeron : *Nous sommes dans un stade intermédiaire. Au sujet des indicateurs, j'ai déjà isolé une batterie de 16 indicateurs qui sont des indicateurs à la croisée des chemins : par rapport à ce que l'on peut attendre de nous en tant qu'entreprise vis-à-vis des grands enjeux de la RSE, par rapport aux attentes des grands clients qui veulent savoir ou nous en sommes sur ces sujets et par rapport à nous même en tant qu'entreprise du secteur des TIC. Nous sommes en train de retravailler sur ce sujet avec la Société de conseil UTOPIES qui travaille sur ces thèmes depuis 15 ans. Nous sommes en train de retravailler les indicateurs pour tenter de trouver ceux qui font vraiment sens pour nous et qui accompagnent au mieux nos axes stratégiques.*

J. Piat : *Vous êtes donc également aidé dans votre mission par des cabinets extérieurs ?*

B. Bergeron : *Tout à fait. Comme je vous le disais, nous sommes en train de sélectionner un cabinet extérieur pour travailler sur le sujet de la diversité. Pour le bilan carbone, nous travaillons avec des cabinets spécialisés. Cela nous permet d'aller plus vite et c'est très productif d'avoir un regard externe.*

J. Piat : *Où en sont vos concurrents sur la RSE ?*

B. Bergeron : *Nous avons plusieurs concurrences en face de nous. Celle des constructeurs, celle des sociétés de services et celle des éditeurs de logiciels. Ils sont à des niveaux variables. Si on prend des concurrents comme Sun, IBM, HP, ils sont avancés et parfois très avancés sur certains aspects. Pour les SSII je pense qu'elles sont dans l'ensemble assez peu avancées ou même parfois pas avancées du tout. Et pour les éditeurs de logiciel, certains acteurs sont très avancés comme SAP.*

J. Piat : *Est-ce que les collaborateurs en interne sont impliqués dans cette démarche ?*

B. Bergeron : *Ils ne sont pas encore bien impliqués et on ne communique pas encore suffisamment vers eux. De mon point de vue c'est un point fondamental à adresser.*

J. Piat : *Pensez-vous que les partenariats Associations/Entreprises Privés sont un moyen d'enclencher une démarche RSE?*

B. Bergeron : *Tout à fait. Sur le thème de la diversité par exemple, il ne suffit pas d'avoir décidé de réfléchir sur soi même, il faut aussi concrètement trouver les candidats. Se rapprocher d'associations qui elles, sur le terrain, sont capables d'ouvrir des portes et de nous faire rencontrer les bonnes personnes, cela fait sens. Par exemple, nous avons été approchés par l'association Face qui travaille sur l'intégration des minorités dans les entreprises. J'ai été séduit par leur approche et le moment venu, je me rapprocherai certainement de cette association. Sur des dimensions de RSE 2.0, pour des entreprises de taille moyenne, aller se confronter au regard d'associations, je pense notamment au domaine des produits grand public, peut être d'une grande richesse. Ce sont des acteurs qui ont un regard, non pas concurrent, mais complémentaire.*

Interview Sylvie KERMOAL – Responsable RSE E&Y

J. PIAT : *Quel est votre parcours professionnel et quels sont vos domaines d'expertise qui font que ce poste de Responsable RSE vous a été proposé ?*

S. KERMOAL : Contrairement à la fonction de Directeur du Développement Durable telle qu'il en existe dans les grands groupes du CAC 40 qui ont réellement intégré le développement durable dans leur stratégie, leur processus de fabrication, etc., moi je suis Responsable de la mise en place d'une démarche RSE en interne sous l'impulsion initiale du Directeur de la Communication. Je n'ai pas de formation particulière en termes de RSE. C'est un sujet qui m'intéresse depuis toujours et je pense qu'on m'a proposé ce poste car j'avais une bonne connaissance de l'entreprise puisque cela fait plus de 20 ans que je travaille chez Ernst & Young. En revanche, nos consultants qui sont en charge de l'offre Développement Durable que nous proposons à nos clients, sont des ingénieurs et ont fait des formations Développement Durable au sein de grandes écoles. En fait, avant j'étais en charge du pôle événementiel, donc rien à voir avec le Développement Durable. J'ai souhaité me réorienter vers d'autres thématiques et on m'a proposé ce poste.

J. P : *Comment et quand ce poste a-t-il été créé ?*

S.K : La démarche a germé avant la réorganisation mondiale qui a été initiée il y a 18 mois. A l'époque nous étions encore dans une organisation qui s'appelait CWE : Continental Western Europ. Et c'est dans le cadre d'une réorganisation géographique qu'est venue l'idée de mettre en place cette démarche RSE autour de thématiques Environnementale et Entrepreneuriale. L'entrepreneuriat parce que c'est notre cœur de métier et notre cible. S'agissant de l'environnement, même si en tant qu'entreprise de services nous ne sommes pas un gros pollueur, nous avons pris la décision d'agir sur 2 grands axes : la réduction de consommation de papier et la réduction de CO2. Cette démarche avait déjà germé sous l'ancienne entité (CWE) et vu l'actualité, les accords de Kyoto, les conférences internationales, les appels d'offres dans lesquels de plus en plus de Clients nous demandaient de remplir des questionnaires Développement Durable poussés, c'était autant de signes « avant coureur » qui nous incitaient à réfléchir et à agir en interne. Clairement, nos Clients nous demandent aujourd'hui de plus en plus ce que l'on fait concrètement en matière de RSE chez Ernst & Young. Ce à quoi, il faut rajouter que nous avons en interne un département Conseil qui vend aux grands groupes et aux PME des démarches RSE. Pour être crédible, il fallait être exemplaire et pouvoir faire état d'un engagement de notre part en matière de RSE. Pour être crédible et vendre en externe, il faut commencer par être exemplaire en interne. C'est une démarche qui est venue progressivement et il y a 18 mois, c'est devenu une demande forte du Président Monde. C'est à ce moment là qu'un Directeur Global RSE a été nommé et qui est basé aujourd'hui à New York. Une démarche RSE a été travaillée et se décline aujourd'hui autour de 3 grands axes qu'on appelle les 3 E : Environnement, Education et Entrepreneuriat.

Ils sont les plus proches de nos métiers. Concernant l'entrepreneuriat, c'est assez logique puisque c'est une cible que nous connaissons bien : nous avons eu le prix de l'entrepreneur de l'année, nous organisons « les journées de l'entrepreneur », nous avons également créé le prix du Business Vert, etc. Sur cet axe, nous avons également créé la Fondation Ernst & Young dont l'objet est de soutenir tout projet innovant dans les domaines manuels, techniques et artisanaux.

En matière d'Education, nous ne sommes pas encore très bons. Nous parrainons deux écoles : le Lycée Henri IV et l'EM Lyon. Pour Henri IV nous avons 6 élèves boursiers et nous faisons du tutorat de jeunes étudiants en prépa Grandes Ecoles. Pour l'EM Lyon, ce sont des étudiants qui parrainent des lycéens de tous les lycées lyonnais pour les aider à passer leur Bac. Enfin, le volet Environnement pour lequel on porte l'effort sur la réduction de consommation de papier et la réduction de CO2. J'ai établi un plan d'actions qui est à valider par le Président car une démarche RSE doit être portée par le top management. Si le top management n'a pas la volonté d'encourager et surtout d'appliquer cette démarche, cela ne marchera jamais.

J.P : *Quand ce poste a-t-il été créé ?*

S.K : Il y a un an.

J.P : *Y avait-il un lien avec la création de la Fondation Ernst&Young en janvier 2008 ?*

S.K : Non, aucun. Concernant la création d'une Fondation, la firme y réfléchissait depuis longtemps. D'ailleurs, il y a de nombreuses années, il y a eu un premier projet dont l'objet était de « soutenir les métiers à forte technologie » qui n'a pas vu le jour car à l'époque, c'était un peu « tôt ». Le cabinet Arthur Andersen (NB : *qu'Ernst & Young a racheté il a quelques années, suite au scandale Enron*) avait à l'époque sa Fondation dont l'objet était d'aider les enfants en difficulté. Mais elle ne marchait pas très bien car personne réellement ne s'en occupait. Pendant plusieurs années, on est resté sur ce passé là mais nous avons tout de même la volonté de créer une Fondation. Elle a finalement vue le jour en janvier 2008. Elle démarre petitement car c'est du volontariat pur et dur puisque nous favorisons le mécénat de compétences au travers de nos collaborateurs. Pour l'instant, c'est du bénévolat et nous souhaitons mettre en place une traçabilité du temps passé de façon à intégrer une forme de reconnaissance, notamment dans les critères d'évaluation de nos collaborateurs. Nous souhaitons l'intégrer dans le management.

J.P : *Vous travaillez beaucoup avec Fabienne Marqueste, la Déléguée Générale de la Fondation Ernst&Young ?*

S.K : Je l'ai intégrée dans la démarche RSE. Quand la Fondation s'intègre dans la démarche, on travaille en commun. N'oublions pas que lorsque j'ai pris mes fonctions en mai 2008, j'ai commencé par faire toute une recherche documentaire sur le sujet de la RSE, puis j'ai commencé à travailler sur des plans d'actions. Malheureusement, la crise économique est arrivée et l'ensemble des collaborateurs a été massivement occupé, de plus, nous avons eu un plan de départ volontaire. Tout cela a fait que la mise en place effective du plan a été retardée. En principe nous lançons la démarche en septembre 2009 avec un message clair du Président et des actions concrètes (campagne d'éco attitude, forum de discussions, quizz auprès des collaborateurs, affichage en interne, etc.). Tout au long de l'année on ponctuera par des actions ciblées.

J.P : *A qui rapportez-vous ?*

S.K : Je suis rattachée à la Directrice de la Communication Externe. J'ai monté un Comité de suivi qui est composé de 6 personnes très motivées par le Développement Durable à qui je propose les actions et nous en discutons. A l'occasion des réunions du comité exécutif, ces propositions sont présentées au Président qui valide ou non.

Il y a un comité de pilotage opérationnel dans lequel sont représentés différents services impliqués dans la démarche RSE : les achats, la direction administrative, la RH, les services généraux, etc.

J.P : *Qu'en est il de l'aspect social, sociétale dans votre démarche RSE ?*

S.K : Concernant le social, nous avons signé la charte de la parentalité, la charte de la diversité. Nous essayons d'avoir une parité hommes/femmes au sein de la firme, nous développons les formations, nous favorisons la mobilité des collaborateurs avec différents programmes à travers le monde. Nous avons fait un audit handicap au sein de tous les services, nous avons envisagé un service de conciergerie dans le cadre de la parentalité pour aider les parents dans la gestion de leur quotidien tout en étant à leur travail, nous avons également recruté une pédiatre qui rencontre les mères de famille avant et à leur retour de congés maternité. Tout cela se met en place petit à petit.

J.P : *Pensez-vous qu'une démarche RSE peut se décliner de la même façon dans toutes les entreprises ?*

S.K : Non. Il faut tenir compte de la spécificité, du cœur de métier et des enjeux de chaque entreprise. Prenons la diversité par exemple. L'attention portée sur ce sujet par une firme comme la nôtre et une entreprise comme Bouygues Télécom, par exemple, est diamétralement opposée. Chez nous, nous recrutons des jeunes diplômés de grandes écoles. L'origine et la culture du collaborateur n'est en aucun cas « discriminatoire » et ne représente aucun risque. Donc, on peut dire que nous sommes bons en matière de diversité. En revanche, travailler sur la diversité pour Bouygues qui recrute massivement mais sur des postes à moindre valeur ajoutée (téléacteur, service clients, etc.) est une problématique beaucoup plus complexe.

J.P : *Dans le cadre de la mise en place de votre plan d'actions RSE, comment prévoyez-vous d'intégrer les collaborateurs en interne ?*

S.K : La stratégie RSE globale c'est les « 3 E ». Aujourd'hui, il faut pouvoir la dérouler et l'appliquer en interne. Cela passe par un plan de communication, de sensibilisation et de mobilisation des collaborateurs en interne. On y réfléchit, car il faut que ce soit une action qui soit distillée toute l'année. On ne peut pas se contenter d'un lancement. Il faut communiquer régulièrement tout au long de l'année.

J.P : *Etes-vous aidée par des cabinets extérieurs ?*

S.K : Non, nous n'avons pas de budget pour faire appel à des conseillers extérieurs. J'en ai tout de même rencontré quelques uns. En revanche, je m'appuie sur 3 collaborateurs de notre département Conseil en Développement Durable auprès des entreprises.

J.P : *Certains pensent que la RSE est un « phénomène de mode ». Qu'en pensez-vous ?*

S.K : Bien au contraire. La crise est passée par là et nous impose de revoir notre mode de pensée (l'éthique), notre mode de fonctionnement (la gouvernance). Je pense que c'est un passage obligé et que tout le monde prend conscience que cela devient inévitable. Des signes forts apparaissent : la percée des mouvements écologiques aux dernières élections européennes par exemple ou encore, la Suède, pays très avancé en matière de développement durable, qui préside pour les 6 prochains mois la Communauté Européenne, les taxes carbone, les attentes de plus en plus fortes des citoyens, etc... Tout cela me laisse à penser que la RSE est une démarche nécessaire et certainement pas un phénomène de mode.

Interview Charles-Benoît HEIDSIECK – Président Fondateur du RAMEAU

Association dont la vocation est de favoriser la création d'intérêts partagés entre les associations et les entreprises.

J. Piat : *Diriez-vous que « l'attentisme » ou « l'immobilité » des entreprises à initier une démarche RSE aujourd'hui, peut se comparer à leur « frilosité » il y a une vingtaine d'année lorsque la démarche de Certification Qualité s'est progressivement mise en place ?*

C.B. Heidsieck : Cette comparaison entre la RSE et la Qualité me semble totalement pertinente. C'est celle que nous faisons nous même au Rameau depuis 3 ans. Plus on travaille sur le sujet de la RSE, plus on se rend compte qu'il y a un parallèle extrêmement similaire dans l'attitude des entreprises confrontées par le passé à la démarche Qualité et aujourd'hui à la mise en place d'une démarche RSE. Le cheminement pour la Qualité, c'est environ 25 ans. Début des années 1980, l'ère de quelques pionniers. Les années 1990 ont vu émerger la prise de conscience du secteur marchand sur l'importance des Normes Qualité. C'est à ce moment là que les Grands Groupes ont commencé à l'appliquer avec des grosses méthodes, des gros référentiels, avec des grosses questions. Puis sont arrivées des méthodes et des solutions plus opérationnelles, et c'est à partir de ce moment là que les PME ont commencé à s'y intéresser et ont mis en place la démarche Qualité. Aujourd'hui, ce n'est plus une question pour l'entreprise (quelle que soit sa taille) mais bien une « évidence » que d'engager un processus de certification. Aujourd'hui, nous sommes exactement dans le même cheminement concernant la RSE. L'enjeu, c'est de faire en sorte d'y arriver plus rapidement que ce qui a été nécessaire pour la Qualité. De 2000 à 2010 c'est la décennie du « faut- il y aller ? » et aujourd'hui, les entreprises en sont plus à la question « comment y aller ? »

J. Piat : *Pensez-vous que le Secteur Associatif peut être un « acteur » dans la mise en œuvre d'une démarche RSE dans les entreprises ?*

C.B. Heidsieck : Oui et non. Oui, parce qu'effectivement, c'est une première démarche qui peut, puisqu'elle est externe à l'entreprise, être plus facile à aborder. C'est plus facile de commencer par aider telle ou telle « cause » à laquelle on croit, que de mettre en place « seul » toute la conduite du changement nécessaire à la mise en place de la RSE. Concrètement, c'est plus facile de créer une Fondation pour le handicap que de se remettre en question et de décider d'une vraie politique interne sur le thème « comment recruter, employer des personnes handicapées dans notre entreprise » sans les mettre dans des placards dorés. Donc le mécénat peut être une première étape pour commencer une politique de RSE, sans prendre de grands risques. Mais il faut être extrêmement vigilant : soit on se place dans une simple logique de « donateur » envers une association et c'est assez facile à faire, mais c'est de moins en moins le cas. Aujourd'hui il faut qu'il y ait de la part des entreprises un véritable « investissement » (l'entreprise n'est pas qu'un bailleur de fonds) en montrant une réelle implication dans le projet associatif et en développant une vraie relation partenariale, et là, c'est compliqué. C'est déjà compliqué de travailler en interne, mais ce n'est pas beaucoup plus simple de travailler avec une structure externe.

Et non, parce que derrière une apparente facilité se profilent deux complexités. La première complexité, c'est que le temps du « Greenwashing » est révolu et que le temps du « je vais me donner bonne conscience » en faisant un chèque est totalement remis en cause. Du coup, le fait de travailler sur une cause en externe, sans être exemplaire en interne peut se retourner contre soi. Le meilleur exemple, c'est Norauto. Cela faisait 15 ans qu'ils travaillaient sur le handicap et en 2003 ils ont décidé de la création de la Fondation Norauto pour le Handicap. Et à ce moment là, ils ont été confrontés, en interne, à de vives critiques qui disaient : avant de nous préoccuper en externe du handicap, nous devrions commencer à nous en préoccuper en interne. Bien leur en a pris, puisqu'ils ont alors pris le temps de travailler véritablement sur ce sujet et mis en œuvre une vraie politique d'intégration. Ils ont démontré, in fine, que là où ils avaient intégré des personnes en situation de handicap, ils augmentaient significativement 3 indicateurs majeurs : baisse de l'absentéisme, augmentation de la productivité et baisse du turn-over des équipes. Donc, l'exemplarité en interne paie, encore faut-il se donner les moyens d'être exemplaire.

J. Piat : *Le RAMEAU existe depuis 2006. Qu'est ce qui a motivé sa création ?*

C.B Heidsieck : Une vision professionnelle. Je me suis aperçu avec stupeur, que, alors que ma conviction profonde était que nous ne construirions un 21^{ème} siècle plus solidaire et durable que par un travail de « co-construction » entre le secteur associatif et le monde de l'entreprise, nous en étions à des années lumières. Pour bien connaître ces deux univers pour y avoir vadrouillé à titre professionnel et bénévole, je me rendais compte que malgré des enjeux grandissants de part et d'autre, le discours ne passait pas et qu'il n'y avait pas suffisamment de lieux de dialogue entre ces deux secteurs. L'absence de dialogue ne permettait pas d'avancer les uns vers les autres et finalement de faire évoluer les « idées reçues » des uns envers les autres.

J. Piat : *Quelle est la mission du RAMEAU ?*

C.B Heidsieck : Nous avons été, jusqu'à présent, dans une conception de la Société dans laquelle différents modèles s'affrontaient : Est/Ouest, Syndicat/Patronat, Etat/Association, Gauche/Droite, Homme/Femme, etc. (le 20^{ème} siècle en est l'exemple). Nous étions donc dans une logique où chacun voulait imposer un modèle et voulait prétendre que ce modèle unique était le plus efficace et le plus efficient. Notre vision au Rameau est totalement différente. Nous avons la conviction que si le 21^{ème} siècle ne se termine pas plus solidaire et durable, il ne se terminera pas ou en tout cas, il y aura la 6^{ème} extinction de l'espèce. Nous pensons que pour éviter cela, il faut arriver à une vision de « co-construction » entre modèles. Et pour que ces modèles de « co-construction » existent, encore faut il se donner les moyens d'y parvenir. Très modestement le Rameau s'est confié 3 missions pour qu'il puisse y avoir un vrai échange et un vrai dialogue entre ces différents modèles.

La première mission : la Réflexion. Afin de favoriser l'échange et le dialogue entre les entreprises et les associations, nous animons un « think-tank » paritaire, et c'est la spécificité du Rameau. C'est un lieu de réflexion entre associations et entreprises pour débattre ensemble de sujets qui les concernent. A titre d'exemple, nous avons animé pendant 18 mois un Groupe de Travail sur le thème « Bénévolat et mécénat de compétences » pour tenter de comprendre pourquoi le mécénat de compétences ne se développait pas en France. Depuis peu, nous avons engagé un nouveau groupe de travail sur le thème « Associations et PME » pour comprendre comment il est possible de développer des relations entre ces deux secteurs

La deuxième mission : la connaissance. Il s'agit ici de savoir où nous en sommes réellement en France sur ces sujets. Jusqu'à présent, il n'y avait pas de véritables études de références si ce n'est celle réalisée par l'ADMICAL mais qui est simplement un baromètre, qui donne des montants sur le mécénat mais qui n'est pas suffisamment approfondie d'un point de vue sociologique. Les « académiques » ne s'étant pas intéressés à ce sujet, nous avons lancé l'Observatoire National des Partenariats Associations/Entreprises qui a pour vocation, en deux ans, de se doter d'une vision croisée des 6 acteurs clés de cette relation, que sont : les citoyens (ils pensent à 86% qu'il est urgent que les entreprises et les associations travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de société), les grandes entreprises, les PME, les Associations, les Fondations et les professionnels de l'intermédiation.

La troisième mission : l'expérimentation. Notre premier modèle d'expérimentation se fait à travers l'accompagnement stratégique des associations (en effet, elles sont soumises aujourd'hui à des défis de transformation très lourds). Et donc, depuis trois ans, nous donnons l'opportunité à des entreprises de financer l'accompagnement stratégique d'une association. Aujourd'hui nous avons déjà accompagné une cinquantaine d'associations. La plus grande fait 1 milliard d'€ de budget et la plus petite 1.500€ de budget.

Donc des tailles d'associations différentes, une vingtaine de domaines d'activité et chacune ayant des problématiques stratégiques différentes (d'innovation, d'essaimage, de croissance).

J. Piat : *L'entreprise apporte donc uniquement son financement ?*

C.B Heidsieck : Effectivement, mais l'idée c'est que ce financement stratégique soit l'occasion, pour l'entreprise et l'association, de mieux se connaître pour savoir quel partenariat elles peuvent mettre en place.

J. Piat : *Hormis l'acte de bonne conscience, quel est l'intérêt pour l'entreprise dans votre modèle de décider d'accompagner financièrement telle ou telle association dans sa réflexion stratégique et son organisation ? Quel bénéfice peut-elle en attendre ?*

C.B Heidsieck : Tout d'abord, quand vous dites à un dirigeant d'entreprise : pour 1.000€ investi c'est au final 3.000€ pour le secteur associatif et 2 emplois consolidés, il sait ce que cela veut dire. Sans oublier au passage que sur les 1.000€ investis, il peut déduire fiscalement 60% de la somme, donc au final, il ne débourse que 400€. L'effet de levier qu'il a donc créé en termes d'intérêt général est déjà une 1^{ère} motivation. Deuxième point, aussi important, quand vous avez une telle implication en faisant effet de levier sur la croissance de l'association que vous accompagnez, alors vous êtes légitime pour qu'elle construise avec vous un plan d'action dans lequel vous allez aller plus loin. Je vais vous donner un exemple pour illustrer mon propos. Lorsque la Poste investit des centaines de millions d'euros à cinq ans sur l'accessibilité de ses 12.000 bureaux de poste, vous avez intérêt à savoir avec précision ce qu'attendent les bénéficiaires et donc vos clients. Or en face de vous, vous avez une kyrielle d'experts mais pas de club d'utilisateurs. Si vous faites un partenariat avec une association qui a pour vocation de rendre visible les lieux qui ont véritablement fait l'effort de se rendre accessibles aux personnes à mobilité réduite, et qu'en plus vous engagez un vrai dialogue avec cette association pour comprendre quels sont les besoins et attentes des personnes en situation de handicap, alors, vous êtes dans une démarche de « co-construction ». Dans le cadre de ce projet de rénovation, l'entreprise va non seulement tenir compte des normes et contraintes juridiques mais va également tenir compte d'une « réalité » et va probablement anticiper de nouvelles normes et contraintes légales.

Et puis surtout, elle va plus sûrement s'assurer de la satisfaction de ses clients et de ses salariés en situation de handicap. Cette satisfaction finale sera vraisemblablement à la mesure des efforts que la Poste aura faits. Il n'y aurait rien de pire que d'investir autant et de se rendre compte qu'une fois qu'on a tout terminé, ce n'est pas tout à fait utile, qu'une nouvelle norme va tomber et que les attentes des utilisateurs finaux ne sont pas satisfaites. Là on est véritablement dans une logique de relation qui dépasse de très loin la simple notion de « je fais un chèque pour me donner bonne conscience ». On est dans une logique bien plus profonde et qui est d'autant plus forte que, parce que vous avez réellement eu un effet de levier sur le développement de l'association, celle-ci est vraiment à l'écoute de la « co-construction » d'un projet avec vous.

J. Piat : *Cela suppose tout de même que le dirigeant de l'entreprise ait vraiment intégré la notion et l'importance de l'intérêt général et qu'il met un peu de côté son objectif premier qui est la rentabilité de son entreprise ?*

C.B Heidsieck : Il faut arrêter de vouloir mettre un curseur entre l'intérêt général et la performance de l'organisation. C'est parce que nous avons cette vision entre « dois-je contribuer à l'intérêt général ou dois-je contribuer à la performance de mon organisation ? » et qu'on veut y mettre un curseur qu'on ne résout pas cette équation. L'équation c'est plutôt « comment, en contribuant largement au développement de l'intérêt général je peux en faire un levier de performance pour mon entreprise ? » Et là, l'objectif doit être clair : en contribuant à l'intérêt général, la conséquence doit être aussi claire et calculée et doit avoir un impact positif dans mon entreprise. C'est là qu'il faut changer de paradigme. Le temps où, l'entreprise était philanthrope ou donnait l'impression qu'elle l'était, est terminé.

J. Piat : *Reconnaissez tout de même que c'est ce modèle et cet état d'esprit qui prévaut depuis fort longtemps ?*

C. B Heidsieck : Il faut faire un peu d'histoire. Où est née la protection sociale du 20^{ème} siècle ? Elle est née dans la tête de quelques entrepreneurs à la fin du 19^{ème} siècle, qui pour avoir une main d'œuvre qualifiée et de proximité, créaient autour de leurs usines, une école, des logements, des hospices, un centre de sport pour les enfants, etc. Cette politique a été ensuite reprise par l'Etat dans une logique d'Etat Providence. C'est alors, qu'on a accusé les dirigeants du 20^{ème} siècle d'être des paternalistes, que ce n'était pas à eux de le prendre en charge mais bien à l'intérêt général, donc à l'Etat de gérer. C'est à ce moment là qu'est né le modèle d'Etat Providence et ce modèle social a fait la force de la France. Mais rappelons tout de même qu'au préalable, c'étaient les entrepreneurs qui s'en étaient saisis. Ils le faisaient non pas par pure philanthropie, mais bien dans une logique sociale qui, au final, servait l'intérêt de l'entreprise. C'est alors que l'Etat s'est arrogé l'exclusivité de l'intérêt général. Quant aux associations, elles ont été supprimées à la Révolution Française. Elles ne sont réapparues qu'en 1901 et à l'époque ce n'était absolument pas dans une logique d'intérêt général. Il a fallu attendre les années 80 et les lois de décentralisation pour qu'on demande aux associations de prendre peu à peu une logique d'intérêt général. Et c'est en 2002 que l'Etat partage avec les associations cette cogestion de l'intérêt général. On constate donc qu'au 20^{ème} siècle on a demandé aux entreprises de ne pas se mêler de l'intérêt général. Culturellement, il n'était pas d'actualité de poser la question sur l'implication des entreprises dans l'intérêt général. Il y a 2 phénomènes qui ont fait en sorte que cette question redevienne d'actualité. Un phénomène lié à notre société et un phénomène lié aux entreprises. Celui lié à notre société, c'est que malheureusement, on ne peut que constater que le modèle de cet Etat Providence ne peut plus être géré comme il l'a été jusqu'à présent.

L'Etat ne peut pas être un Etat banquier et aujourd'hui il faut trouver un autre modèle tout en maintenant notre modèle social, mais de façon différente. De son côté l'entreprise est arrivée à la conclusion que son développement, à moyen terme, passe par une logique de Société sur laquelle on est plus équilibré. On a jamais fait de création de richesses dans du chaos. Donc, l'entreprise a très bien pris conscience que l'Etat Providence c'était fini, que les acteurs associatifs avaient un vrai rôle à jouer et donc, elle ne pouvait pas se désintéresser de ce sujet là. Elle était concernée au premier chef et il faisait partie de sa responsabilité de s'intéresser à ce sujet là, non pas par philanthropie mais bien parce que c'était un levier de performance.

J. Piat : *Ne pensez-vous pas que le changement d'état d'esprit des Français, qui sont aujourd'hui beaucoup plus impliqués et concernés par les problématiques de Société, est également un moteur pour l'entreprise pour s'impliquer davantage dans l'intérêt général ?*

C.B Heidsieck : Je pense que quand on parle de ces sujets là, il faut se méfier d'un regard purement Franco-français. Les entreprises dont on parle, pas seulement celles du CAC 40 (qui ne représentent que 7% de l'activité économique en France), mais également les PME qui ont une grosse activité à l'exportation, ne sont pas confrontées qu'à une problématique de vision Franco-française. Néanmoins, la question est de savoir si c'est une évolution culturelle. Je pense que la vraie évolution culturelle qui se traduit par une quête de sens, c'est que l'Homme a enfin compris qu'il avait envie de mieux concilier les différents rôles qu'il tient dans sa vie (temps de travail, temps de bénévolat, temps de famille, temps de citoyen, temps de consommation, etc). La crise que nous sommes en train de vivre aujourd'hui est une crise d'identité qui est liée au fait que l'Homme ne veut plus être considéré comme une somme d'individus différents et segmentés en fonction des différents moments de sa vie. C'est une question de cohérence et surtout la question de retrouver l'homme dans son intégrité.

J. Piat : *Quand vous avez démarré l'activité du Rameau, votre cible prioritaire était le secteur marchand ou le secteur associatif ?*

C.B Heidsieck : C'est très clair. Nous sommes un organisme paritaire, y compris dans notre gouvernance puisque nous sommes à 50/50. Nous sommes une association pour les associations et les entreprises sans distinction. Dans le mode d'action, que ce soit l'Observatoire, les groupes de travail, c'est systématiquement paritaire. Concernant la partie expérimentation, notre conviction forte c'est que l'enjeu est plus fort du côté associatif. L'entreprise aujourd'hui est relativement prête à aller vers le secteur associatif, si celui-ci est prêt à lui proposer des choses qui soient, en termes d'enjeux sociétaux, quelque chose de fort et sur lequel l'association peut démontrer quel va être l'impact de l'entreprise sur l'intérêt général tout en répondant aux enjeux de l'entreprise. C'est à l'association d'être force de proposition auprès de l'entreprise et c'est le meilleur moyen d'éviter toute instrumentalisation. Si l'intérêt général part de l'entreprise, alors il y a un risque d'instrumentalisation. Dans nos expérimentations, nous sommes partis de l'association et dans cette logique de réflexion stratégique, quel est son projet à 3 à 5 ans ? A partir du moment où on sait ce que l'on veut faire à 3-5 ans, comment faire pour y associer une entreprise et ensuite quelle va être la place laissée pour « co-construire » ensemble un projet d'intérêt général.

J. Piat : *Jusqu'à présent vous avez plutôt travaillé avec des grands groupes du CAC 40 ou également avec des PME ? De l'extérieur, quand je regarde, par exemple la liste des Fondations d'Entreprise existantes en France, je constate que ce sont principalement des Grands Groupes qui se sont lancés dans cette démarche. Et pour les associations, est-ce que ce sont plutôt les « grosses » qui, jusqu'à présent, ce sont impliquées dans ce type de partenariat. ?*

C.B Heidsieck : C'est une bonne question et je vous renvoie à la comparaison que vous avez faite tout à l'heure sur le phénomène Qualité des années 90. Bien sûr que les premiers à s'être saisis de ce sujet-là ont été les gros, tant du côté entreprise que du côté associatif. Tout simplement parce que c'étaient les seuls à avoir une capacité d'investissement et donc de « payer pour voir ». Seuls ceux qui ont une certaine assise financière peuvent rentrer dans cette logique là. Ceux qui ont déjà franchis le pas constituent notre cible pour favoriser et développer le dialogue entre les deux secteurs. L'expérimentation se fait plutôt sur une cible un cran en-dessous mais pas encore au niveau des petites associations. Comme pour la qualité, il faut avancer par étape. Aujourd'hui, notre cible sont les PMA (Petites et Moyennes Associations) et les PME. Notre cœur de cible ce sont plutôt des associations qui ont entre 2 et 15M€ de budget et une vingtaine de collaborateurs et côté entreprise on est plutôt vers des entreprises entre 200 et 1 milliards d'€ de CA. C'est là qu'il y a des moyens, de la volonté et que tout est à faire. A titre d'exemple, le partenariat que nous avons mis en place pour Mitsubishi Electric est en terme de taille, dans notre cible (300 Millions d'€ de CA et 200 collaborateurs). Les attentes du Président étaient « cohérence » et « cohésion ». Il souhaitait qu'on lui démontre qu'en aidant une association, il allait enfin avoir une vraie cohérence de mécénat (arrêter de faire du « saupoudrage ») et que cela favoriserait un vrai phénomène de cohésion en interne. Devant un tel cahier des charges, il fallait un acteur capable de répondre. Cet acteur il faut le former et nous essayons de le faire avec des structures d'une certaine taille. Pour Mitsubishi, le partenariat s'est donc fait avec la Fondation pour l'Enfance qui avait déjà une certaine taille et qui correspondait tout à fait en termes d'objectifs pour Mitsubishi. Ce qui est important c'est de savoir, concrètement, comment faire pour que l'un et l'autre puissent se rencontrer en ayant vraiment quelque chose à se dire et à s'apporter mutuellement. Cela n'est pas si simple et c'est ce créneau qui est le plus important. Les Grands Groupes l'ont déjà initié et c'est très bien. Maintenant la priorité c'est de convaincre ceux qui ne sont pas encore passé à l'acte qu'il y a un véritable intérêt. Ne commençons pas par le plus difficile, à savoir les toutes petites structures. Il faut avoir une démarche ciblée en termes de typologie d'entreprises et d'associations, de comprendre quels sont leurs enjeux et comment cette rencontre peut répondre à leurs enjeux.

J. Piat : *Vous avez des concurrents ?*

C.B Heidsieck : Non et malheureusement.

J. Piat : *Vous êtes donc un précurseur ?*

C.B Heidsieck : Oui, et malheureusement. Notre projet associatif, c'est de créer nos concurrents. Nous ne sommes pas un cabinet conseil en stratégie et management des associations mais un laboratoire d'expérimentation visant à créer des modèles, en démontrer l'efficacité afin que d'autres s'en saisissent. Demain, j'espère que nous aurons beaucoup de concurrents. Cela voudra dire qu'on aura gagné.

J. Piat : *Vous dites qu'il n'y a pas d'autre solution à terme que le secteur marchand aille vers ce type de démarche et l'intègre complètement. Pensez-vous qu'il soit vraiment prêt ? J'ai le sentiment que c'est une notion qui est encore mal connue des entreprises, et que tout est encore à faire pour le monde marchand en termes de savoir, de connaissance, de compétence, de parti pris, voire même d'éducation.*

C.B Heidsieck : Vous avez raison. Nous sommes en train de changer de paradigme. Aujourd'hui, que ce soit l'Etat, les entreprises, le secteur associatif, il y a une prise de conscience que nous sommes dans un monde fini. Jusqu'à présent, nous pensions que nous vivions dans un monde aux richesses infinies. La question aujourd'hui, c'est comment faire mieux, parce que les besoins augmentent, avec moins, parce que les ressources seront de toute façon de plus en plus limitées.

Ca, c'est un changement de paradigme et personne n'a la solution toute trouvée. Quand on interroge aussi bien les entreprises, les associations ou les citoyens, à plus de 80% ils estiment que c'est un enjeu majeur que de changer. Il faut donc que, tant l'Etat, que les entreprises ainsi que les associations repensent leurs modes de fonctionnement mais pour l'instant, personne n'a la solution. Les entreprises savent qu'elles doivent changer mais elles ne savent pas comment faire et c'est là que le dialogue avec le milieu associatif peut être structurant. Si on veut réinventer tout seul, chacun dans son coin, on va dans le mur.

J. Piat : *La RSE, s'applique à 3 axes que sont l'environnement, le social et l'économique. Il semble que l'axe qui a été le plus « traité » jusqu'à présent soit l'environnement. Comment l'expliquez-vous ?*

C.B Heidsieck : Le premier de tous, c'est l'économique. Pourquoi ? Parce que l'on ne peut pas partager de la richesse que l'on n'a pas créée. Toute personne qui oublie que le premier axe nécessaire, bien sûr pas suffisant, de la Responsabilité Sociale, c'est de créer l'économie, de créer la richesse, prend le risque d'être un doux rêveur et de passer à côté de son objectif. Ca, c'est ce que Mohamed Yunus, avec la Grameen Bank a très bien démontré. La promotion sociale passe par l'économique. Comment faire en sorte que des personnes ultra pauvres, puissent mieux vivre, en meilleure santé et plus heureux ? En les aidant à développer une activité économique. On ne partage pas de la richesse qu'on n'a pas. Après, la question, c'est qu'une fois que l'on est convaincu que l'économique est un fondement, il faut se demander comment faire en sorte que ce fondement soit orienté sur des axes durables et solidaires. Et là, se posent 3 leviers : Environnement, Social (interne à l'entreprise) et Sociétal (externe à l'entreprise). Effectivement, pour l'instant, c'est le levier Environnement qui a été le plus mis en avant. C'est sur ce sujet que l'on commence à prendre conscience que notre monde est fini. On se rend compte que les ressources qui permettaient de créer la richesse ne sont pas infinies. L'environnement est le schéma le plus marquant, parce que c'est la survie même de notre espèce qui est en jeu. La problématique de l'inégalité est effectivement un vrai fléau de notre société, mais ne met pas, jusqu'à preuve du contraire (une révolution mondiale), la survie de l'humanité en jeu. L'environnement a donc été le déclencheur majeur. Mais on ne peut pas analyser le phénomène environnemental sans prendre en compte les autres axes. Il faut se rendre compte des implications que cela peut avoir sur les autres axes. Aujourd'hui, on commence à se rendre compte de l'interconnexion des 4 axes, mais l'équilibre est très compliqué. A titre d'exemple, quand vous produisez du biocarburant, si, localement, vous arrachez massivement des cultures vivrières qui font vivre toute une population, au profit d'une culture intensive de palmiers, vous détruisez une partie de cet équilibre sociétal local. Il faut regarder les choses avec un véritable angle stratégique et analyser les impacts à moyens termes. Pour avoir le courage de rentrer dans une logique d'équilibre entre des axes qui, par définition sont antagonistes, c'est une manipulation beaucoup plus complexe. Donc par simplicité, on commence par en prendre un seul et on le développe. Mais finalement, la Responsabilité Sociale doit se poser pour tout le monde. On pourrait parler de la RSP (Pouvoirs Publics), RSE (Entreprises), RSA (Associations), RSP (Particulier).

Interview d'Alexandre PLANQUETTE – Président de l'Association « PREMIER DE CORDEE »

Joséphine Piat : *Faites-vous des événements à destination du grand public, pour faire connaître l'association et récolter des fonds ?*

Alexandre Planquette : On l'a fait. Les premières années de notre existence, nous avons développé les programmes opérationnels. Au bout d'un moment, nous nous sommes rendu compte de la nécessité pour nos programmes, qui font l'objet de manifestations régulières tout au long de l'année dans les hôpitaux, de créer des événements, qu'on appelle aussi des locomotives. Ils avaient pour objectif, sur une période donnée, de faire un éclairage sur ce que l'association faisait tout au long de l'année. Par exemple, pour le programme « Sport Prévention » (nous intervenons tout au long de l'année dans les collèges, lycées et clubs sportifs avec des sportifs handisports pour parler d'insécurité routière) nous avons créé l'opération « Les sportifs s'engagent » qui a lieu lors de la semaine nationale de la sécurité routière. A cette occasion, nous mobilisons l'ensemble du monde sportif pendant une semaine qui relaie des messages axés sur les problématiques de sécurité routière. Pour notre programme « Sport à l'Hôpital » (nous organisons tout au long de l'année des soirées de démonstration sportive à des enfants hospitalisés avec des sportifs de haut niveau), la locomotive est « La Semaine du Sport à l'Hôpital » qui nous permet, pendant une semaine, de présenter tout ce que l'on fait pendant l'année en soirée dans les hôpitaux. Ces opérations ont un intérêt en terme de relai sur des problématiques de santé publique, en l'occurrence la sécurité routière, mais également de faire parler de notre association. Le fait de médiatiser ces deux événements – « La Semaine du Sport à l'Hôpital » et « Les Sportifs s'engagent » nous permet de faire du réseau auprès du monde de l'entreprise, de faire venir les médias, de faire participer les fratries, le personnel soignant. Sans perdre de vue, bien sûr, les bénéficiaires, à savoir les enfants hospitalisés qui ont l'occasion, tout au long de cette semaine et dans huit hôpitaux de faire de l'initiation sportive. Il n'en reste pas moins que c'est une opération médiatique qui vise à servir au mieux la tenue et le développement du programme tout au long de l'année.

J. P : *Ce sont des opérations qui servent plutôt l'image de l'association, sa notoriété et la diffusion de son action au plus grand nombre ?*

A.P : Absolument.

J.P : *Donc ces opérations n'ont pas pour vocation à lever des fonds ?*

A.P : Indirectement si. Avec ce type d'événement, vous faites parler de vous, vous créez de l'intérêt. Il y a donc des retours média qui vous permettent, ensuite, d'intéresser les entreprises et d'argumenter sur l'intérêt de ce que l'on fait puisque les médias s'y intéressent.

J.P : *Est-ce que vous faites des opérations dont l'objectif est de collecter des fonds auprès du grand public ? Soit la création et la mise en œuvre d'un événement, soit du street marketing ?*

A.P : C'est le sujet d'actualité pour l'association puisque nous avons recruté une responsable communication il y a un an. Il faut d'abord savoir que nous ne travaillons qu'avec des subventions ministérielles depuis la création de l'association, il y a 10 ans maintenant. Mais il y a deux limites à travailler uniquement avec des subventions. D'abord la limite du réseau. Si on n'a pas le bon contact pour le bon cabinet, on a de grandes chances de rater le bon moment pour obtenir le renouvellement de la subvention. On le fait bien, mais il faut avoir conscience que du jour au lendemain cela peut s'arrêter. Deuxième point, que l'on fasse 10 opérations par an ou 100, la subvention n'évoluera pas, donc en termes de budget il nous manque du financement si l'on souhaite se développer. Il faut donc aller chercher l'argent manquant.

Notre responsable communication a pour mission de créer de nouveaux outils de communication, l'objectif étant de pouvoir aller au devant des entreprises et mettre en place des partenariats et également de développer des opérations qui ont pour vocation, à moyen et long termes, de rapporter de l'argent. Par exemple, nous avons initié « Les Foulées de Premier de Cordée » qui est une course qui se déroule aux Buttes Chaumont. Cette année, ce sera la troisième édition. La première année nous étions déficitaires. La deuxième année nous étions tout juste à l'équilibre sans prendre en compte le temps passé par notre responsable communication. Cette année, l'objectif est un coût « zero » en intégrant le temps passé par notre responsable communication. Pour la quatrième année, nous objectivons un bénéfice.

J.P : *Comment expliquez-vous ce processus de devoir patienter 3 ou 4 ans pour avoir un retour sur investissement un peu comme pour les opérations de marketing direct ?*

A.P : La première explication est liée au fait que nous sommes une toute petite structure en termes d'organisation et de moyens. Se sont des bénévoles qui se sont proposés pour organiser la première édition et c'était une forme de test. Il faut rappeler que Premier de Cordée a été créé en 1999 mais n'a eu son premier salarié qu'à la fin de l'année 2002. Il fallait donc que l'association acquière de l'expérience pour avoir une meilleure organisation. Et puis, Premier de Cordée n'a pas encore une très forte notoriété et dispose encore de peu de moyens.

J.P : *Quand vous organisez « Les Foulées de Premier de Cordée », l'investissement de départ recouvre quoi et représente quelle somme ?*

A.P : On a investi la première année, un peu plus de 700€ tout comme la 2^{ème} année pour les dossards, les petites épingles pour attacher les dossards, le service de secours avec un camion et des secouristes que l'on paie (environ 550€), quelques boissons, des affichettes, etc. La deuxième année, les dépenses se réduisent (les affichettes existent) car nous avons des partenaires qui prennent en charge certaines dépenses à notre place et le bénéfice des inscriptions à la course commence à être plus important. C'est comme cela qu'on fini par arriver à l'équilibre. Je rappelle que les deux premières années ont été des tests pour nous. Et puis, chaque année on tire le bilan et on adapte pour l'année suivante. A titre d'exemple, les deux premières années nous avons organisé 3 courses (enfants, adolescents et grande course).

Cette année, nous nous interrogeons sur l'efficacité de la course des enfants, même si c'est un moment extrêmement fort.

Si on veut être pertinent et professionnel, nous pensons qu'il faut se concentrer sur une seule et grande course. Nous ne sommes pas une association sportive. Pour nous le sport est un outil et donc nous n'avons pas forcément le niveau de compétence pour organiser une course.

Enfin, nous ne sommes que 4 salariés pour une masse opérationnelle de 200 opérations dans les hôpitaux par an, ce qui est beaucoup pour très peu de moyens.

J.P : *Quelles sont les sources de financement de l'association aujourd'hui ?*

A.P : Nous recevons principalement des subventions ministérielles. Nous recevons également des aides de la Région Ile de France sous forme de subventions et d'emplois aidés. Nous avons aussi quelques financements de la part de Fondations. Et depuis 2008, nous avons un partenariat avec une entreprise. Les bénéfices des « Foulées de Premier de Cordée » sont très négligeables dans le budget global.

J.P : *Si on devait faire une ventilation du financement en pourcentage, quelle serait-elle ?*

A.P : Citoyen 1%, fonds privés 15% et tout le reste, malheureusement, les fonds publics. Enfin, malheureusement, non, car ils nous ont permis de démarrer et de commencer à exister. Outre le fait qu'on a besoin de se tourner vers le secteur privé pour pouvoir évoluer et pérenniser notre action, on considère aussi que les institutions doivent être là mais que nous nous devons de nous professionnaliser pour laisser la place à d'autres qui vont se créer et auront, à leur tour, besoin de fonds publics.

J.P : *Ne pensez-vous pas que c'est aussi « dangereux » d'être financé à 85% par des fonds publics ?*

A.P : Bien sûr, puisqu'un jour ils pourront se tarir, voire s'arrêter. C'est bien pour cela que j'ai fait le pari l'année dernière, alors que le budget n'existait pas, d'embaucher une responsable de la communication. Il fallait en passer par là ou alors on ne se développait plus et on mourrait.

J. P : *Est-ce que votre site internet permet de faire des dons en ligne ?*

A.P : Pas encore, mais cela va de paire avec tous les outils de communication que nous sommes en train de développer et qui nous permettent, avec le responsable des partenariats, d'aller vers le secteur privé. Nous avons des pistes très sérieuses pour 2010. Après le mécénat avec des entreprises, nous avons depuis peu obtenu des dons privés assez conséquents. Nous sommes en train de créer un document à destination des grands donateurs. Pour les petits donateurs (le particulier), il faut beaucoup communiquer avant d'avoir un retour. Enfin, il faut préciser qu'avant d'aller taper aux portes des entreprises et des donateurs privés, il faut avoir « fait ses preuves » et donc présenter des réalisations et ses atouts.

J.P : *Vous entamez une démarche visant à signer des partenariats avec des entreprises privées, comment l'appréhendez-vous et dans quel état d'esprit ? Qu'en attendez-vous ?*

A.P : Je connais parfaitement le rapport de méfiance du secteur associatif à l'égard du secteur privé, même si je ne le comprends pas très bien car j'ai une approche très pragmatique et professionnelle du secteur associatif. Je considère « Premier de Cordée » comme une entreprise et on se doit aujourd'hui, d'être aussi professionnel qu'une entreprise au risque de disparaître à moyen terme.

C'est beaucoup plus contraignant en terme de qualité de travail mais cela ne me gêne pas du tout. Un partenariat avec une entreprise, c'est très productif, c'est intéressant, ça nous tire vers le haut en termes d'organisation, de rigueur, etc. C'est un apport formidable à tous points de vue : communication, opérationnel, réseau.

Je ne vois que des côtés positifs. Il n'en demeure pas moins vrai qu'il est essentiel de bien cadrer au départ le fonctionnement, le cadre du partenariat, pour ne pas perdre l'âme « association ».

Et puis, il faut aller vers des partenaires qui nous « ressemblent ». Je ne me vois pas approcher une filiale de Dassault ou Mac Donald tant d'un point de vue personnel que de cohérence par rapport à la mission de mon association. Il faut analyser préalablement l'entreprise et faire une évaluation pour s'assurer qu'elle a un réel intérêt à conclure un partenariat avec votre association.

J.P : *La convention de partenariat que vous avez avec cette société, elle prévoit quoi ?*

A.P : De la part de l'entreprise, c'est un apport en financement, en bénévolat au travers de ses collaborateurs et de la communication autour et en faveur de l'association. Nous, nous apportons à l'entreprise de la communication puisque l'on rend la société visible dans nos documents de communication à destination des médias. C'est un premier bénéfice pour l'entreprise. Après, il y a le réseau. Pour exemple, la conseillère sport du Président de la République était présente à l'inauguration de notre programme au sein de l'hôpital Necker et l'entreprise était présente. Elle a donc pu rencontrer cet interlocuteur et faire connaître son activité. C'est aussi, pour l'entreprise, de la communication interne au travers de la mobilisation du personnel mais également externe, auprès de ses clients et de ses prospects en mettant en avant son implication sociétale. Certes, on peut aller plus loin, mais cela fait à peine un an que nous nous connaissons et il faut du temps pour arriver à bien se comprendre, nouer un dialogue et un rapport de confiance. Autant nous devons faire des propositions à l'entreprise, autant l'entreprise doit également être force de proposition à l'égard de Premier de Cordée.

J. P : *Sur quelle durée envisagez-vous ce partenariat ?*

A.P : Cela ne peut être que sur du long terme. Il faut apprendre à se connaître et avoir la volonté de grandir ensemble. Je ne vois pas l'intérêt d'un partenariat « one shoot ». Si demain, j'ai une entreprise qui me propose une grosse somme, juste comme ça, je serai extrêmement vigilant à ne pas la « compter » dans mon budget, car il y a de fortes chances que ce ne soit pas pérenne. Je préfère un partenariat avec un financement plus léger mais qui prévoit un réel engagement dans le temps.

J.P : *Avez-vous un objectif en termes de financements « privés » ?*

A.P : Clairement, nous mettons tout en œuvre pour, à terme, inverser la tendance mais je reste très prudent en termes de délai ou de masse financière. Encore une fois, cela demande du temps et il faut le faire bien.

Interview Thomas BEZIER – Directeur Général - FACILITESS

J. PIAT : *Avez-vous déjà entendu parler de la RSE et qu'en pensez-vous ?*

T. BEZIER : Dans le cadre de mes précédentes expériences professionnelles, notamment chez Mc Donald, Adecco, Sodexho et Avenance, j'ai effectivement été sensibilisé à la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise puisque celles-ci menaient quelques actions. A l'époque, je l'appréciais plus comme une démarche purement philanthropique, voire de bonne conscience de la part de mes employeurs. Je pensais qu'un véritable engagement en RSE était réservé aux très grosses structures, disposant de très gros moyens tant financiers qu'humains. Ce n'est que très récemment et notamment au travers de mes échanges avec vous, que j'ai identifié que cela pouvait constituer un enjeu stratégique pour l'avenir, accessible à tous types d'entreprises et pourquoi pas, la PME que je dirige.

J. P : *Pensez-vous que la RSE est un « effet de mode » ?*

T. B : Non, pas du tout. En revanche, dans un premier temps j'ai estimé que cela relevait plus d'une volonté de la part de l'entreprise de se redonner une bonne image et que cela lui permettait parfois de « contre balancer » des prises de décisions sensibles. Par exemple, une entreprise qui délocalise sera « mal vue ». Mais si dans le même temps elle peut se prévaloir d'une certaine forme de philanthropie, ce sera déjà un peu moins mal. Voilà l'appréciation que j'avais jusqu'à très récemment. Pas un « effet de mode » mais plus de la « bonne conscience » un peu factice.

J.P : *Quels étaient les engagements RSE qu'avaient pris vos anciens employeurs ?*

T.B : Lorsque j'étais chez Sodhexo, je garde un souvenir très fort des JMJ (Journées Mondiales de la Jeunesse) puisque Sodhexo avait assuré toute la restauration. Cela a été un événement très fédérateur en interne qui a renforcé l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance. Cela a généré une communication très forte en interne. Pour Adecco, j'ai participé à tout un programme autour du handicap, qui s'appelait « Handicap et Compétences ». Adecco avait d'ailleurs créé un département spécifique qui avait développé un programme assez lourd de recrutement et de formation en direction des personnes handicapées. L'ensemble des collaborateurs a été mobilisé en interne sur et autour de ce programme.

J.P : *Comment les collaborateurs y ont-ils souscrit et se sont-ils réellement mobilisés ?*

T.B : Malheureusement non. A l'époque, le marché de l'intérim était à -33% et nous avions tous une rémunération variable assise sur le chiffre d'affaires de l'agence. Nous avions la pression des chiffres et du résultat, donc pas de temps à perdre sur le social. Ce projet demandait beaucoup de temps, d'énergie mais générait peu de résultats, donc pénalisant pour la bonne marche des agences, compte tenu, du contexte économique de l'époque. Il y avait à la fois un discours « humaniste » qui émanait du siège et en même temps une pression commerciale et opérationnelle. Les deux n'étaient pas compatibles. A la réflexion, je pense que ce genre de projet doit se mettre en place à une période où chacun a du temps et l'esprit libre pour s'y consacrer correctement.

J.P : *Sauf que la RSE, c'est une démarche qui engage l'entreprise sur du long terme, donc quel que soit le contexte économique ou social ?*

T.B : Tout à fait, sauf qu'en l'occurrence, je pense que la Direction aurait dû dissocier, d'une part, la mise en œuvre d'un vrai programme de recrutement des personnes handicapées et d'autre part les objectifs en termes de résultats commerciaux et financiers. Cela aurait sans doute permis un plus grand intérêt et une meilleure implication des collaborateurs. A l'époque, le projet a été imposé, donc vécu comme une contrainte et l'effet a été totalement inverse. C'était plus un effet d'annonce pour communiquer sur l'image d'Adecco.

J.P : *Si vous décidez de mettre en œuvre une démarche RSE, comment pensez-vous vous y prendre ?*

T.B : Je pense que dans un premier temps, avant d'aller vers des démarches externes à l'entreprise, ou de vouloir tout faire d'un coup, je me concentrerai sur un seul sujet et que celui-ci soit en lien direct avec mon « cœur de métier ». Je pense notamment au recrutement. Notre fort développement, allié à la particularité de notre métier de « sous-traitant » fait que nous recrutons massivement tout au long de l'année. Les postes que nous proposons, qui pour la plupart ne demandent pas de qualifications ou formations avancées, visent prioritairement les jeunes. Pour l'instant, nous avons utilisé les « canaux » somme toutes assez classiques de recrutement et nous avons été vers une cible identifiée et « facile ». Un de mes souhaits est d'ouvrir le recrutement à d'autres cibles. J'aimerais que Facilitess aille vers les quartiers dits sensibles, vers des jeunes en réinsertion. Le problème, c'est que c'est une cible que l'on connaît mal, avec laquelle il faut sans doute mettre en œuvre un processus de recrutement et de formation adapté et pour l'instant, nous sommes un peu « ignorants ». Idem, pour les personnes handicapées, pour lesquelles j'aimerais être plus actif. J'ai d'ailleurs recruté en début d'année Geoffroy Plichon qui a repris le pôle recrutement chez Facilitess. Il vient de chez Conforama, entreprise dans laquelle il a pleinement participé à la création et au déploiement de la cellule Handicap et Compétences. Il est aujourd'hui très désireux de pouvoir créer un programme « spécifique » pour Facilitess. Clairement, avant de s'attaquer à des sujets d'intérêt général, d'aller vers l'extérieur ou l'environnement par exemple, je pense qu'il faut commencer par se remettre en question et agir en son sein.

J.P : *Que pensez-vous des partenariats entreprise/association qui visent au rapprochement de ces deux univers et qui peuvent favoriser une réflexion et des actions communes sur un sujet bien précis. ?*

T.B : Je n'ai pas une très bonne image du milieu associatif notamment parce que je ne m'y reconnais pas en termes de fonctionnement et d'esprit. Maintenant, je pense qu'il y a certainement matière à y réfléchir. Dernièrement, j'ai perdu un gros appel d'offres chez Technip, une entreprise très sensibilisée sur le sujet du handicap. Elle l'avait d'ailleurs clairement mentionné dans son cahier des charges et attendait des réponses concrètes de la part des fournisseurs prestataires en lice. Nous avons, bien sûr, tenu compte de cette exigence et y avons répondu avec les moyens dont nous disposons actuellement.

Lors de la soutenance, le client nous a demandé si nous étions en mesure de nous engager fermement sur la mise en place, dès le 1^{er} juillet, d'une équipe composée de 2 personnes handicapées sur 7. J'ai répondu honnêtement que je ne pouvais pas m'y engager ne disposant pas, pour l'instant, d'un programme ou d'un processus ayant fait ses preuves dans ce domaine. Le client a finalement choisit un prestataire qui disposait d'un partenariat avec un CAT, qui a donc pu s'engager sur le recrutement des personnes handicapées et de surcroît mis en avant que celles-ci seraient managées par un personnel compétent et formé.

Je me suis également rendu compte que là où nous avons travaillé et mis en avant un montage qui permettait au Client de bénéficier des abattements de charges, ce dernier avait une réelle attente qui se situait plus à un niveau humain, social et « éthique ». Les quelques essais que nous avons tenté avec des associations ou des missions locales ont été très décevants car ces organisations se sont contenté de nous envoyer des CV et nous, de notre côté, nous n'avons pas forcément pris le temps de les traiter correctement.

J.P : *Dans les appels d'offres auxquels vous répondez, avez-vous constaté l'émergence de questionnaires Développement Durable ?*

T.B : Oui. Il y a deux choses qui ressortent aujourd'hui. Tout d'abord la Certification Qualité et à ce sujet, je travaille sur le Label Qualicert. Concernant le Développement Durable, cela devient de plus en plus important et quasi systématique, quel que soit le métier, l'importance du contrat, etc. Il y a cette pression qui émane de nos donneurs d'ordres et puis, il y a la pression légale qui nous incite, un peu tardivement je l'admets, à réagir et à trouver des solutions. Je pense notamment au handicap pour lequel les mesures gouvernementales deviennent aujourd'hui de plus en plus coercitives.

J.P : *Ne pensez-vous pas que d'avoir une position attentiste et réagir sous la contrainte légale et financière, c'est prendre le risque de faire les chose, dans l'urgence, sans véritable réflexion préalable et au final de rater l'objectif ?*

T.B : Je suis tout à fait d'accord avec vous. A notre niveau, nous tentons de mener des actions à destination, par exemple, des jeunes qui, jusqu'à présent, n'ont connu qu'une succession de missions intérimaires et peinent à se stabiliser. C'est une population qui nous intéresse de part la diversité des métiers ou fonctions qu'ils ont pu occuper et leur capacité d'adaptation. Facilitess aujourd'hui, est en mesure de leur proposer un CDI et donc de valoriser leur parcours. Autre exemple, le handicap. Compte tenu du fait que l'essentiel de notre personnel est recruté pour travailler chez nos clients, nous cherchons à recruter, pour nos clients qui y sont prêts, des personnes handicapées. Ce personnel sera salarié chez Facilitess, formé et managé par du personnel Facilitess. Pour l'instant, de par notre taille, l'ensemble de mon équipe de permanents assure des fonctions opérationnelles, ils sont tous productifs et actifs. Dans ce contexte, il m'est difficile de recruter pour le siège une personne handicapée. Néanmoins, dès que je développerai des fonctions supports sédentaires, j'envisagerai très certainement de recruter une personne handicapée. Dans mon esprit, cette personne sera totalement intégrée, son poste sera aménagé en fonction de son handicap et l'ensemble de l'effectif sera partie prenante dans l'intégration et l'accompagnement. Je reconnais que c'est un sujet difficile et une mission complexe à mettre en œuvre. Nous manquons certainement d'une forme de compétence et d'expertise dans ce domaine.

J.P : *Qu'en est-il de ces sujets au niveau du Groupe Phone Régie dont vous faites partie ?*

T.B : Il y a depuis quelques temps, une communication de la part du Groupe sur le thème du handicap qui se fait effectivement dans un contexte financier qui devient de plus en plus contraignant. En ce qui concerne Facilitess, cette démarche en faveur du handicap, on la prend vraiment à cœur dans son côté « noble » plus que dans le côté financier. Il est clair qu'il est préférable de trouver rapidement des solutions et mettre en place des actions concrètes visant à recruter des personnes handicapées plutôt que de payer un peu plus de taxes aux AGEFIPH chaque année. En revanche, concernant l'emploi des seniors, nous essayons d'être dans une démarche d'anticipation par rapport à la future loi qui entrera en vigueur d'ici la fin de l'année pour éviter de payer.

Autant je suis convaincu qu'il faut tout mettre en œuvre pour favoriser le recrutement de personnes handicapées chez Facilitess, autant je suis beaucoup plus mitigé sur le recours aux séniors. Cela représente une vraie contrainte compte tenu des attentes et exigences de nos clients qui attendent de notre part des équipes jeunes, dynamiques et flexibles. C'est un sujet dont nous avons longuement débattu en interne et pour l'instant, le compromis qui a été trouvé c'est une offre pour laquelle nous nous engageons à proposer des postes de chef d'équipe à des séniors.

« Ce qui motive les entreprises mécènes » - Virginie Seghers

« Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations » - ADMICAL

« RSE : Guide Pratique » - Anne Peeters

« Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ? » - Observatoire de la Fondation de France - Novembre 2007

« Baromètre 2008 de la générosité en France » - Observatoire de la Fondation de France - Septembre 2008

« Observatoire des partenariats associations/entreprises – Rapport d'étonnement » - Le RAMEAU – Décembre 2008

« La contribution des entreprises au secteur des Fondations Françaises » - Observatoire de la Fondation de France – Mars 2006

« Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports Développement Durable des entreprises du CAC 40 ? » - NOVETHIC – Février 2009

« 15-35 ans : les individualistes solidaires » - Observatoire de la Fondation de France – Février 2007

« Le mécénat d'entreprise en France 2008 » - Enquête ADMICAL – CSA – Avril 2008

« La traduction du paradigme du développement durable : de l'appropriation des intentions stratégiques aux actes opérationnels en RSE » - RSE Paradigm 21 – 2008

« Etude ARPEA-Entreprises. Etats des lieux des partenariats en France » - Le RAMEAU – Janvier 2009

« Etude ARPEA-Citoyens. Etat des lieux des partenariats en France » - Le RAMEAU – 2008

« Quel impact de la crise sur le mécénat ? » - ADMICAL-CSA – Février 2009

« Le mécénat entreprises et associations » - Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative – 2009

« Les Fondations en France en 2007 » - Observatoire de la Fondation de France – Avril 2008

« Le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement » - CNAR Environnement – 2008

« Le mécénat d'entreprise, moteur du développement durable » - Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable – Février 2009

« Livre Vert de la Commission sur la politique de la jeunesse » - Juillet 2009

XII - REMERCIEMENTS

A celui a qui j'ai tenue tête (!), qui au travers de nos échanges m'a permis d'enrichir le projet et qui a bien voulu être mon maître de mémoire : Hervé Garrault – Co-fondateur et Président de l'ADEMA.

A ceux qui ont fait germer l'idée qui, au fil des semaines, s'est imposée comme un vrai projet professionnel : tous les intervenants de la formation au « Management Associatif » à l'Ecole des Mines de Paris.

A celle avec qui j'ai compris que mon projet était « formidable » et avec laquelle je partage des visions et convictions quant à l'avenir : Sandra Gardelle

A celui qui a été séduit par mon idée, l'a reprise à son compte et m'a offert la possibilité de rendre cette réflexion factuelle et concrète : Thomas BEZIER – Directeur Général de Facilitess. Sans oublier sa « dream-team ! » de la rue Fondary. Ma reconnaissance va également au Président du Groupe Phone Régie, Patrick Thélot, qui a accepté de m'ouvrir « provisoirement » la porte de sa filiale...

A celles qui ont passé un temps infini à relire ce mémoire et ses annexes et rendre sa lecture aisée et fluide : Florence Brossard, Ysabel Noël et Bénédicte Servignat.

A tous ceux qui depuis le début de l'année m'ont soutenue, encouragée, confortée, motivée, écoutée, même dans mes moments de sérieux doutes (!) : Emmanuel Gautret, Nathalie Sordet, Christine Thibaud, Patricia Duboué, Marie-Jo Brusacoram, Charlotte Gautret, Yves Chambert Loir, Franck Devillon, Catherine Simoniello, Véronique Bernard.

A ceux qui ont accepté d'être interviewé et dont les propos n'ont fait qu'enrichir mes connaissances :

Alexandre Planquette – Premier de Cordée

Sylvie Kermoal et Fabienne Marqueste – Ernst&Young

Charles-Benoît Heidsieck – Le Rameau

Benjamin Bergeron – BULL

Elodie Dumartin – SOCIETHICA

Enfin et surtout à ceux qui m'ont toujours fait confiance et n'ont jamais douté : Laurie et Antoine Vidal.