

Séminaire
Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
du Redressement productif et du
Numérique,
direction générale des Entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} septembre 2014)

**LES CONGÉS DE SOLIDARITÉ,
VECTEURS DE NOUVELLES COLLABORATIONS**

par

Jérôme AURIAC

Directeur général de Be-linked Business & Community
Intelligence

Patrick BONDUELLE

Directeur de la communication de Novartis Pharma France

Jean-Michel BOURREAU

France Volontaires

Frédéric LLORCA

Directeur du Printemps Parly 2 Versailles

Séance du 4 juin 2014

Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

En bref

Les congés de solidarité, qui permettent à des cadres d'apporter bénévolement leurs compétences pendant deux semaines dans des pays en développement, sont l'occasion de collaborations nouvelles. Les entreprises, qui prennent en charge les frais de mission, renforcent le sentiment d'appartenance des salariés dont elles aident les missions, stimulent le développement de leurs compétences et attirent de nouveaux profils. En outre, pour que des missions de courte durée soient efficaces, il faut s'impliquer dans de bons projets et s'insérer dans le jeu des acteurs locaux, avec le bon timing. Cela demande de la préparation et du suivi. Des échanges d'expériences aident ensuite les volontaires à tirer les leçons de leur mission et les organisateurs à ajuster leurs offres. L'organisation de ces missions est ainsi l'occasion de collaborations nouvelles entre les entreprises et l'association France Volontaires, chargée de développer les congés de solidarité à l'international.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jérôme AURIAC, Patrick BONDUELLE, Jean-Michel BOURREAU et Frédéric LLORCA

Un élan de générosité qui fait des émules

Jérôme AURIAC : France Volontaires développe depuis une vingtaine d'années un réseau de solidarité internationale qui associe entreprises et organisations non gouvernementales (ONG). Il y a deux ans, nous avons mené une étude sur l'évolution des congés de solidarité, qui nous donne une vision du déploiement des programmes de mobilisation de salariés. Il en ressort une grande diversité de formes et de pratiques, en fonction de la taille, de la culture et des secteurs d'activité des entreprises. Ces pratiques sont par exemple particulièrement développées dans le secteur du conseil, ce qui est parfaitement cohérent avec leur rythme d'activité, entrecoupé de nombreuses intermissions. Du côté des petites et des moyennes entreprises, la raison qui conduit à s'investir dans ces programmes est plutôt liée à la question de l'attractivité des talents. Offrir de tels projets, c'est en effet une façon de montrer aux salariés que l'entreprise s'intéresse à autre chose qu'à son chiffre d'affaires.

En insérant ces programmes dans le cadre d'une politique de soutien à l'implication des salariés, certaines entreprises, notamment les plus grandes, en font de véritables leviers de leur politique de management. Celles qui ont déployé une telle vision stratégique réalisent que ces missions sont l'occasion de créer des contacts avec des organisations dans des pays où elles seront amenées à se déployer. Les salariés envoyés en mission solidaire deviennent pour le coup de véritables liens territoriaux. Néanmoins, ces programmes sont encore pour la plupart en phase d'expérimentation et de nombreuses questions se posent encore, et notamment une : à quel point ces parcours sont-ils aujourd'hui reconnus dans les entreprises ? Pour s'en faire une idée, deux intervenants, l'un de Novartis et l'autre de PPR-Kering, vont vous présenter leurs programmes.

Quand une *world company* se mobilise

Patrick BONDUELLE : Au sein du groupe pharmaceutique Novartis, l'implication des collaborateurs est prévue mais également encouragée. La filiale française, qui est pionnière en la matière, agit en ce sens à trois niveaux. Le premier niveau, qui est lié à notre secteur d'activité, concerne notre collaboration avec les associations de malades. Il s'agit le plus souvent pour certains de nos salariés de prolonger leur engagement, par exemple en organisant des formations, en participant aux journées de mobilisation autour des maladies, ou encore en mettant leurs compétences en action, par exemple pour la création de sites web ou de brochures. Mais le succès de ces actions est mitigé, les managers étant plus ou moins enclins à accorder de telles disponibilités à leurs collaborateurs.

Le deuxième niveau de notre action concerne, potentiellement, l'ensemble des cent trente mille salariés du Groupe répartis dans le monde, sur une base volontaire : il s'agit du *community partnership day*, ou journée de solidarité. Institué le 26 avril, en référence à la date de la fusion des groupes qui ont donné naissance à Novartis, cet événement est l'occasion de nous investir au niveau mondial pour la communauté, à travers des actions aussi différentes que la repeinte de locaux associatifs, des activités de soutien aux personnes âgées, personnes handicapées ou enfants malades, ou des actions environnementales tels que le nettoyage des forêts. Organisé en France en partenariat avec Unis-Cité, qui se charge d'identifier les structures partenaires, cet événement est toujours l'occasion d'une très forte mobilisation des salariés, soit entre 400 et 500 personnes, incluant les *top managers*.

Un troisième niveau d'implication solidaire consiste à offrir aux populations qui en ont le plus besoin notre médicament antipaludéen, à prix coûtant. Lancé en 2001 en partenariat avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ce programme a permis de distribuer six-cent millions de traitements à prix coûtant. En dépit de l'investissement que cela représente, ce

programme n'est pourtant pas très bien connu de nos collaborateurs. C'est pourquoi nous avons récemment décidé d'offrir aux salariés intéressés des congés de solidarité pour sensibiliser les populations locales aux enjeux du paludisme.

Une main tendue dans un gant de stratège

Ce programme, que j'ai lancé en binôme avec une collègue, fonctionne autour de quatre parties prenantes : les collaborateurs qui souhaitent partir en congés de solidarité, l'ONG qui les accueille localement, l'association France Volontaires qui s'occupe de la formation et de l'intégration des salariés volontaires, et enfin Novartis France qui pourvoit au financement et à l'accompagnement en amont des volontaires. Pour la première mission, notre programme a été déployé au Bénin, dans la région de Dangbo. C'est dans cette région, traversée par un grand fleuve, et exposée à des crues importantes et donc à une recrudescence des moustiques, que huit de nos collaborateurs sont allés rejoindre l'ONG Action Vitale, sur deux missions de quinze jours. Durant deux semaines, ils ont distribué des centaines de moustiquaires imprégnées d'insecticides, formé cinquante bénévoles aux risques et aux traitements contre le paludisme, et enfin participé à leurs côtés aux actions de sensibilisation et de communication dans les villages, et notamment dans les écoles. À la fois courtes et intenses, ces missions volontaires sont d'une grande richesse pour tous ceux qui y participent : nos collaborateurs y trouvent un nouveau sens à leur action, l'ONG locale profite d'un transfert de compétences, et le groupe Novartis renforce son image.

Nous sommes vigilants pour mesurer et optimiser l'impact de cette démarche, notamment au regard de ce qui a pu être observé dans certains pays où les populations ont bénéficié de programmes de distribution de moustiquaires. Il nous a été rapporté que certains villageois se servaient des moustiquaires comme filets de pêche ou cabas, avec tous les risques de contamination que le contact avec les insecticides peut avoir, sur les populations comme sur l'environnement. Il est donc primordial d'informer correctement les villageois pour éviter ces risques. De même, il nous faut encore trouver un équilibre dans notre relation avec les bénévoles qui s'investissent dans l'ONG, et que notre action vient compléter sur un temps évidemment plus court que le leur. Au final, on comprend que nos collaborateurs ont une responsabilité qui les engage non seulement personnellement mais au nom de l'ONG et du groupe Novartis. C'est pourquoi nous organisons une sélection des candidats, au moyen de jurys conjoints avec France Volontaires. En général, ceux qui sont retenus ont une connaissance des pays du Sud, une capacité à s'adapter, et des traits de personnalités caractéristiques, comme l'altruisme ou la curiosité.

Une expérience qui a du sens

Frédéric LLORCA : Pour ma part, j'ai vécu l'expérience du volontariat au Bénin en tant que salarié, et en garde un très riche souvenir. Parti dans le cadre du programme mis en place au sein du groupe PPR-Kering, j'ai rejoint pendant quinze jours, et à mes frais, l'ONG Sonagnon qui opère dans la cité lacustre de Sô-Ava, près de Cotonou. Ma mission consistait à développer un plan stratégique pour l'ONG. J'ai donc aidé le responsable à bâtir un plan à grands traits, puis j'ai pris l'initiative pour leur donner de la visibilité et leur permettre de toucher d'autres partenaires, en créant par exemple des comptes sur Twitter et sur Facebook. Plus loin de mon quotidien de directeur de magasin, j'ai participé à sensibiliser les populations aux maladies telles que le paludisme et le sida, mais également à les informer sur les enjeux de l'accès à l'eau potable et du microcrédit. En l'espace de deux semaines, l'enthousiasme des missions humanitaires à l'étranger m'a littéralement conquis et, depuis cette expérience, j'ai gardé des liens très forts avec les membres de l'association au Bénin, que je continue à promouvoir, mais aussi avec France Volontaires qui a assuré l'encadrement de mon volontariat.

Une véritable ingénierie humanitaire

Jean-Michel BOURREAU : L'omniprésence de France Volontaires dans les projets évoqués s'explique par notre longue expérience et par l'éventail de missions que nous avons développées au fil des années. La première consiste à identifier des missions de volontariat pour nos partenaires. Grâce à notre réseau de permanents présents dans vingt-cinq pays, nous pouvons plus facilement que d'autres identifier des ONG fiables pour des missions de renforcement de capacité ou de transfert de compétences. Mais cela reste un travail de longue haleine car malgré leur intérêt à collaborer, les ONG n'ont souvent qu'une idée vague des besoins à couvrir. C'est à nous qu'il incombe souvent de les exprimer, en faisant ressortir leurs besoins en les orientant exclusivement sur les fonctions support, comme la gestion ou la communication. Et, régulièrement, nous organisons dans les pays où nous intervenons des ateliers de présentation de la formule "congé de solidarité". Parallèlement, il s'agit d'élaborer avec nos partenaires, entreprises ou fondations, des fiches de mission, qui vont faire ressortir leurs intérêts thématiques et géographiques. À l'heure actuelle, et en fonction de ces critères et de nos exigences de sécurité, nous sommes en mesure d'envoyer des volontaires dans une douzaine de pays. Ensuite, l'entreprise organise la mobilisation de ses salariés. Enfin, nous intervenons en fin de processus en participant à des jurys de recrutement mixtes. Il n'y a bien sûr aucun processus standard, mais c'est le schéma qui est en général retenu.

Une fois les ressources engagées, nous intervenons dans l'accompagnement des missions, sur le mode *Business to Business*. Nous prenons en charge l'ensemble du processus logistique, de la définition des dates d'intervention à la réservation des billets d'avion, en fonction de la disponibilité des parties. L'essentiel de notre mission à ce stade consiste cependant à préparer les collaborateurs, en procédant en trois temps : d'abord, nous fournissons aux futurs volontaires une documentation qui présente l'ONG et le pays où il va intervenir, puis nous organisons des sessions de formations individualisées au siège de France Volontaires, enfin, nous mettons en lien, sur place, le salarié et l'ONG. Dès lors, ils peuvent échanger directement, par e-mail ou via Skype.

L'étape suivante est l'arrivée des collaborateurs sur place, qui est accompagnée d'un atelier d'une demi-journée, consistant à recadrer les objectifs de la mission. Ensuite, nous laissons la relation s'établir et se construire, en prenant régulièrement des nouvelles par téléphone, en général chaque semaine. Au retour de la mission, nous organisons le retour d'expérience. Nous recueillons des fiches d'évaluation des deux côtés. Côté volontaires, c'est le moment où se pose la question de la pérennité de leur engagement et du lien avec l'ONG qui les a accueillis. Pour nous, il s'agit d'explorer avec les entreprises partenaires la façon dont elles vont pouvoir se saisir de l'expérience, pour la faire vivre chez leurs salariés et éventuellement pour la partager en interne avec le reste des équipes. Côté ONG, nous faisons le point sur l'aboutissement des missions et les nouveaux besoins, pour préparer de nouvelles missions qui s'inscrivent dans la continuité de l'action engagée.

Entretenir la flamme

Jérôme AURIAC : Ces témoignages permettent de comprendre que ces dynamiques sont encore nouvelles pour les entreprises, qu'elles intéressent mais, en même temps, posent de nombreuses questions. Au fur et à mesure que les programmes de mobilisation des salariés se multiplient et montent en puissance, il s'agit de savoir s'il faut privilégier une politique de soutien aux initiatives individuelles des salariés, en respectant leur vie privée, ou monter des programmes plus structurés qui engagent l'ensemble de l'organisation ; s'il faut envisager ces programmes du point de vue d'une intervention future sur les marchés en question ou au contraire éviter les pays d'implantation de points de vente ; s'il faut alors préférer des missions de longue durée s'étalant jusqu'à six mois, avec des procédures de sélection dignes de cabinets de recrutement. Et, rapidement, se pose la question de la gouvernance : à quel niveau le programme doit-il être piloté dans l'entreprise, et en accordant quel rôle aux comités d'entreprises et aux syndicats ? C'est toutes ces questions que pose l'essor des congés de solidarité, auxquelles nous essayons d'apporter des réponses.

DÉBAT

Quinze jours pour commencer

Un intervenant : *Quinze jours au bout du monde, cela ressemble à des vacances prises aux frais de l'entreprise. À quels changements peut-on s'attendre dans l'entreprise au retour des salariés ?*

Patrick Bonduelle : Au retour de leurs missions, les salariés volontaires changent souvent à deux niveaux : d'abord à titre individuel, car cela a révélé quelque chose en eux qui les épanouit, puis dans leur relation à l'entreprise, leur sentiment d'appartenance est souvent revigoré. Il n'en reste pas moins que quinze jours, c'est court. Cela a d'ailleurs été discuté avec les participants lors de leur retour. Il en est ressorti que la richesse de l'expérience ne pouvait être réduite à sa durée. S'étant investis pleinement sur le terrain, beaucoup s'avouaient contents de rentrer. C'est pourquoi nous voyons ces programmes de volontariat comme l'un des éléments d'un dispositif plus global. Pour une entreprise, un changement de culture prend des années.

Frédéric Llorca : Quinze jours dans un environnement totalement différent, où l'on se rend au travail en pirogue dans une chaleur étouffante pour aller visiter des petits villages, c'est amplement suffisant pour provoquer une prise de conscience. Il ne faut alors pas longtemps pour s'investir. Quand on rentre, on a l'impression d'avoir été utile et notre regard a totalement changé. On se sent à la fois plus fort, plus confiant et plus tolérant. De plus, cela change le regard des autres salariés. Dans mon cas, cela m'a permis d'acquérir de la confiance et de la crédibilité, voire même du respect, de la part des partenaires sociaux avec lesquels je négociais au quotidien dans mon point de vente sur les Champs-Élysées.

Jean-Michel Bourreau : Nos missions paraissent courtes, mais il faut voir à quel point les volontaires rentrent épuisés. Ils ne modèrent pas leur investissement, et c'est l'une des clefs de l'efficacité de leur action. En effet, à leur départ, nous organisons le passage de relais avec ceux qui reviennent, de sorte que les missions se succèdent, au plus grand bénéfice de l'ONG. C'est d'ailleurs parce que nous avons déployé cette vision de long terme que les ONG nous accueillent si volontiers et que nous nous sommes développés.

Une prise de conscience et un engagement durable

Int. : *On comprend que s'investir dans le volontariat donne bonne conscience, mais quel bénéfice en retire le pays d'accueil ? Quel impact peut-on espérer en matière de développement, quand on sait que l'essentiel réside dans la continuité de l'action ?*

J.-M. B. : Nous n'en sommes pas encore à mesurer l'impact de nos initiatives, mais c'est clairement un enjeu pour le futur. Il y a quelques temps, nous avons été interpellés à ce sujet par un représentant des autorités sénégalaises et c'est une question qui risque de revenir. Nous avons donc décidé de créer un observatoire. Mais la difficulté vient de la variété de nos missions qui exige que nous élaborions un standard d'évaluation original, avec des indicateurs quantitatifs. Nous allons certainement nous inspirer de l'expérience des pays anglo-saxons, et notamment du Québec qui dispose depuis au moins vingt ans de données sur le sujet.

Muriel Roy (Planète Urgence, association reconnue d'utilité publique créée en 2000, a construit son modèle sur ces séjours courts, qu'elle a baptisé Congé Solidaire®) : *Pour donner quelques ordres de grandeur, nous publions depuis trois ans, chez Planète Urgence, un rapport d'impact. Nous organisons environ six cents missions par an, dont trois cents à titre individuel. Si je prends un projet au hasard, une formation à la gestion de projets au Bénin, sur quatre missions réalisées et vingt-six participants sondés, 86 % savent lancer un plan d'affaires, et neuf entreprises ont été créées. Si l'on s'intéresse à l'impact sur les ressources humaines dans les entreprises partenaires, il reste encore beaucoup à faire pour avoir une idée précise, mais l'on sait déjà grâce à notre partenariat avec l'association des*

directeurs de ressources humaines d'Île-de-France que, par capillarité entre services, des prises de conscience se font dans les organisations, que les collaborateurs gagnent en confiance en eux, en prise de recul. Mais il faudrait sans doute s'adresser aux entreprises pour savoir ce qu'il en est exactement, notamment celles qui sont en avance et ont internalisé leurs programmes de mobilisation, comme l'entreprise Schneider.

P. B. : Notre stratégie consiste, en amont, à veiller à ne pas saupoudrer les missions et, au contraire, à les concentrer sur un village. Pour en mesurer précisément l'impact, nous distribuons des questionnaires aux villageois en fin de missions. Cela nous a permis de savoir que 70 % savaient utiliser efficacement une moustiquaire. Certes, il est impossible de mesurer l'impact sur le pays, mais nous souhaitons prendre la mesure de notre action dans la zone où nous opérons. Parallèlement, et dès que nos effectifs de volontaires dépassent huit personnes par an, nous mettons en place un suivi de l'ONG, et veillons à ce qu'elle se professionnalise, et qu'elle organise un *reporting* régulier. Enfin, de notre côté, nous essayons de relayer l'action de nos volontaires au sein du Groupe. Cela consiste souvent à distribuer de nouvelles moustiquaires. Mais nous lançons aussi des projets. C'est ainsi que nous réfléchissons à la mise en place d'un système de dons à la cafétéria du Groupe, ou indirectement via des actions de formation, ce qui permettrait aux salariés restés en France de financer la distribution de nouvelles moustiquaires en Afrique.

Int. : *L'engagement des salariés volontaires est sans doute indissociable d'une quête individuelle de sens. Comment l'entreprise gère-t-elle cette forme particulière d'implication, notamment au retour du salarié ?*

P. B. : Le point de départ de l'engagement est effectivement une recherche de sens. Il nous faut donc veiller à ne pas perdre l'énergie des salariés volontaires. C'est ce que nous essayons de faire en organisant des rencontres entre participants, à la difficulté près que nos collaborateurs sont répartis sur la France entière. Une solution est donc d'essayer de créer du lien entre ceux qui reviennent et ceux qui partent, de façon plus personnalisée.

J.-M. B. : Il y a quelques temps nous avons organisé une réunion rassemblant des salariés et des agents de collectivités partis dans le cadre des congés de solidarité et avons été assez surpris de leurs retours, qui ne s'adressaient pas tant à l'ONG et à France Volontaires qu'à leur employeur. On a pu constater un certain manque de reconnaissance dans les organisations, ou au moins, un décalage entre l'engagement des individus et une sorte d'impassibilité des employeurs. Cela dit, le relais passe aussi par l'action individuelle des salariés, qui n'hésitent effectivement pas à entretenir le lien et à promouvoir les associations, via Internet et les réseaux sociaux.

Les entreprises face au défi de la mobilisation

Int. : *Certaines entreprises s'investissent dans l'aide au développement en vue de s'implanter et de monétiser des services qui étaient jusque-là gratuits pour les populations, comme l'accès à l'eau. N'avez-vous pas aussi la responsabilité de faire un choix entre les entreprises candidates ?*

J.-M. B. : Se poser la question de savoir quelles sont les entreprises fréquentables ou pas marque bien notre décalage par rapport aux Anglo-Saxons. Dans ces pays, ces dispositifs existent depuis de nombreuses années et ne soulèvent aucun problème moral. Il s'agit simplement d'être responsable. À ce titre, nous sommes membres d'Admical, qui représente en France les acteurs du mécénat. De plus, il ne faut pas oublier que nos véritables partenaires sont les salariés. Ce sont eux qui s'investissent sur le terrain et que nous accompagnons.

Int. : *Diaboliser les entreprises est assez fréquent. Mais, inversement, l'entreprise n'est pas à l'abri de se laisser entraîner dans un élan solidaire incontrôlé. Il faut réaliser qu'en même temps que l'État se désengage, les entreprises sont sollicitées de toute part, et appréhendées*

comme de vastes réservoirs d'argent frais. Alors qu'il faudrait d'abord les percevoir comme des réservoirs d'individus en quête d'aspirations, de mobilisation.

Int. : *Pour abonder en ce sens, il faut réaliser que les entreprises ne sont pas des organisations homogènes et que la vision de la direction générale n'est pas celle des managers de terrain, ni celle des salariés. En faisant un parallèle avec le sujet du handicap, j'ai peur que beaucoup d'entreprises en viennent à s'investir dans les congés solidaires comme par devoir, ou au moins par responsabilité, mais sans essayer d'aller plus loin, comme en remplissant une case de plus. Ce serait encore une fois une belle occasion de perdue, car le véritable enjeu est d'influer sur la posture managériale.*

Un investissement qui paie

Int. : *Quel est le coût d'une mission de volontariat et, quelle est la part prise en charge par l'entreprise ?*

P. B. : Notre budget, qui a fait l'objet d'une vraie négociation au début du projet, se divise entre trois postes de dépenses. Le premier concerne une enveloppe de 3 000 euros couvrant les frais logistiques. Sont pris en charge à ce niveau le transport, l'hébergement et l'assurance du salarié volontaire ainsi que la subvention à France Volontaires. Le deuxième niveau de dépense est réservé à l'ONG que nous aidons pour la préparation des activités de prévention et de communication. Au total, cette année, le budget de l'opération représente globalement 60 000 euros, incluant l'achat des moustiquaires, le dispositif de communication, la logistique, etc.

Int. : *Dans quelle mesure la raréfaction des ressources publiques a-t-elle affecté l'évolution de la structure France Volontaires, et comment la nécessité de travailler avec le secteur privé est-elle vécue en interne ?*

J.-M. B. : L'Association française des Volontaires du Progrès a été créée en 1963, sur financement public exclusivement. Cela a bien sûr forgé notre identité. Mais, contrairement à d'autres structures qui ont refusé d'évoluer et ont aujourd'hui disparu, nous avons su nous transformer. Ainsi, nous avons commencé à collaborer avec le secteur privé il y a une dizaine d'années. Au début, nous nous sommes confrontés à des échecs ; nous n'avions ni la culture, ni les codes. Puis, par un concours de circonstances, nous avons été incités par le créateur des congés solidaires chez Vivendi à réfléchir sur la mobilisation de leurs collaborateurs. En faisant le pari des ressources humaines et plus encore des individus, je pense que nous avons trouvé le bon produit. Aujourd'hui, sans faire de publicité, nous avons une douzaine d'entreprises partenaires.

Pas de place pour les amateurs

Int. : *Êtes-vous confrontés à des concurrents locaux, ou à la concurrence de programmes de mobilisation organisés par d'autres pays ?*

J.-M. B. : Dans une certaine mesure, nous sommes en concurrence avec les travailleurs locaux. Une de nos associations aurait par exemple besoin de formateurs en comptabilité. Ce sont des compétences qui existent bien sûr sur le marché du travail local, en s'adressant à un cabinet d'expertise comptable. Mais, pour des raisons de coût, les associations préfèrent faire appel à nos volontaires. Nos concurrents seraient plutôt positionnés sur les volontariats de longue durée. Sur ce marché, un Néo-Zélandais ou un Japonais qui s'investissent deux ans sur le terrain ne coûtent par exemple effectivement rien aux partenaires. Mais il ne s'agit plus de missions de court terme comme nous les organisons.

M. R. : *Il existe d'autres opérateurs présentant des dispositifs qui prêtent à l'amalgame : tous les acteurs du tourisme solidaire, et notamment des acteurs privés. Certains se présentent presque comme des agences de voyage, qui s'intéressent essentiellement à l'envie de celui qui veut partir avant de définir en amont le réel besoin dans le pays d'accueil. C'est*

d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons été amenés à déposer la marque Congé Solidaire®, qui oblige au respect d'un protocole spécifique. Pour être réellement utile, ces missions ont en effet besoin d'être préparées, accompagnées sur le terrain et évaluées.

Int. : *Comment prenez-vous en compte la problématique de la sécurité des volontaires ?*

J.-M. B. : Notre réseau, établi sur place depuis de longues années, est attentif à ce point, et collabore avec les services consulaires pour réagir. En fonction de la situation dans les pays, nous ouvrons ou fermons les missions de volontariat, à la nuance près que la situation s'apprécie de façon subjective. Dans un pays en guerre comme le Mali, il ne viendrait à l'idée de personne d'y proposer des missions actuellement. Mais il est vrai que, depuis que les accès ont été rouverts, notamment dans le Sud, nous enregistrons régulièrement des demandes de clients.

P. B. : C'est un point très important pour notre entreprise. Le choix du Bénin n'a pas été anodin, nous savions que nous y envoyions nos collaborateurs en toute sécurité. Nous avons veillé à nous renseigner sur l'environnement du pays, au-delà du village. Il n'en reste pas moins que nous avons dû faire face aux inquiétudes légitimes des partenaires sociaux. Nous nous sommes alors appuyés sur les informations fournies par le ministère des Affaires étrangères. Enfin, sur le terrain, nous avons été accueillis par le maire de Dangbo et la police locale, qui ont bien marqué leur présence. De plus, il ne faut pas oublier que certaines personnes sont présentes, dans chaque village, avec un rôle de relais institutionnel plus ou moins formel, comme les chefs de village ou les guérisseurs.

Un élan qui nous vient du Sud

Int. : *Quelle relation entretenez-vous avec les services consulaires de la France ?*

J.-M. B. : Environ 80 % des financements de France Volontaires sont assurés par le ministère des Affaires étrangères, via un contrat d'objectif et de performance triennal. De fait, nous entretenons des liens très étroits avec les postes consulaires. D'ailleurs, nous sommes complètement intégrés à leur action et nous le revendiquons. Cela permet notamment d'appréhender avec sérieux et efficacité la problématique de la sécurité sur le terrain. Parallèlement, nous avons développé des relations avec les collectivités territoriales, qui représentent un quart de notre contingent de volontaires. Dans ce cas, les agents partent dans le cadre des actions de coopération décentralisée menées par leurs collectivités.

Int. : *Intervenez-vous sur le territoire Français, et notamment dans les départements et les régions d'outre-mer ?*

J.-M. B. : Notre association intervient effectivement dans ces territoires français, mais pas par le biais de programmes de mobilisation de salariés. En Nouvelle-Calédonie, nous envoyons régulièrement des jeunes en service civique. Mais il est vrai que nous enregistrons une volonté des entreprises de participer. Cela peut donc évoluer. Notre équipe de La Réunion qui démarche les entreprises se heurte pour le moment à des portes fermées.

Présentation des orateurs :

Jérôme Auriac : est fondateur et directeur général de Be-linked Business & Community Intelligence ; il intervient dans des écoles de management (HEC Chaire social business entreprise et pauvreté, Master développement durable, ESSEC Management général de l'économie sociale), des associations d'entreprises de référence sur les thématiques de RSE ou des réseaux d'ONG (Coordination Sud), ainsi que dans des établissements d'enseignement ou de recherche étrangers (Natural Capital Institute, Fondation Getulio Vargas), soit comme enseignant sur la question des relations entreprises-société civile, soit dans le cadre d'échanges et de travaux plus académiques ; coauteur avec Anna Chanon de *L'entreprise à l'ère de la défiance. De l'intérêt du dialogue sociétal* (Éditions L'Harmattan).

Patrick Bonduelle : directeur de la communication de Novartis Pharma France ; convaincu du rôle important que les entreprises du secteur privé peuvent jouer aux côtés des acteurs de la société civile, il a participé activement à l'engagement sociétal de Novartis : aide à la connaissance et reconnaissance des aidants familiaux en France (www.proximologie.com, Journée nationale des aidants), création du prix Santé & Citoyenneté pour les étudiants en école de journalisme, lancement du Congé Solidaire au Bénin, etc.

Jean-Michel Bourreau : ancien directeur de la communication de France Volontaires, il est actuellement en charge du développement des partenariats de l'association avec le secteur privé ; il anime et coordonne des "équipes de percée" actives dans une douzaine de pays, convaincu que les entreprises implantées dans ces pays ont un rôle majeur à jouer dans cette dynamique.

Frédéric Llorca : cadre dirigeant du groupe Printemps en charge de la direction du Printemps Parly 2 ; il a été *area manager retail* France pour le groupe Adidas et directeur de la Fnac Champs-Élysées pour le groupe PPR-Kering.

Diffusion septembre 2014