

HEC MONTREAL

Mécénat et fondation d'entreprise : perspective des employés

par

Clémence Blain

**Sciences de la gestion
(Affaires Internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

*Mai 2014
© Clémence Blain, 2014*

Sommaire

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept vaste et complexe qui s'impose depuis plusieurs années à la réalité d'affaire des entreprises. Le but de cette recherche n'est pas d'étudier la RSE comme un tout, mais plutôt de se concentrer sur ce qui peut être considéré dans la littérature comme l'une de ses facettes : le mécénat d'entreprise. Par ailleurs, les chercheurs dans le domaine de la RSE se sont principalement concentrés sur les impacts de ces actions au niveau organisationnel ou auprès de la plupart des parties prenantes entourant l'entreprise, en sous-estimant l'importance de ses conséquences au niveau des employés (Aguinis et Glavas, 2012). A la suite de ces observations et pour remédier à ce déficit, l'objectif de cette étude est de **comprendre comment les actions de mécénat, prises en charge par une fondation d'entreprise, impactent les attitudes des employés qui y participent.**

Pour ce faire, nous avons mené une recherche qualitative sur l'étude de cas d'une fondation d'entreprise. Des entretiens semi-structurés auprès d'employés actifs au sein de cette fondation nous ont permis de comparer les impacts au niveau individuel entre 1) le mécénat financier (perçu comme l'élément discrétionnaire de la RSE) et 2) le mécénat de compétences qui donne une toute nouvelle signification au don des entreprises.

Nos conclusions nous mènent à proposer un modèle d'analyse construit à partir des théories sur la RSE démontrant les bénéfices de chaque type de mécénat sur les attitudes des employés envers eux-mêmes et envers leur entreprise. De plus, cette étude démontre les risques d'effets négatifs sur l'attitude de l'employé envers sa hiérarchie lors d'une mauvaise gestion de la relation entreprise et fondation.

Mots clés : Mécénat d'entreprise- mécénat de compétences- fondation - attitude- employés – motivations – recherche qualitative- étude de cas

Sommaire	i
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des annexes	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	i
Chapitre I : Révision de la littérature	1
Section 1 : Le mécénat d'entreprise : nouvelle facette de la RSE ?	2
1. Le mécénat d'entreprise	2
1.1 Définition	2
1.2 Les différentes formes de mécénat et stratégies d'implantation	3
1.3 Pourquoi implanter une stratégie de mécénat	5
2. Comment positionner le mécénat par rapport à la RSE	7
2.1 Évolution du mécénat	7
2.2 Différences entre Mécénat et RSE	8
2.3 Liens RSE –Mécénat	10
Section 2: Les fondations d'entreprise:	15
1. Contexte des fondations d'entreprise	15
1.1 Définition	15
1.2 Fonctionnement	17
2. Fondations d'entreprise dans la littérature	19
2.1 Concentration sur l'externe	19
2.2 Pourquoi créer une fondation d'entreprise.....	19
3. Organisation à l'international	21
Section 3: Impacts des actions RSE au niveau individuel:	24
1. Employés : des parties prenantes importantes	24
2. Liens RSE et attitudes des employés: mécanismes et conséquences.....	26
2.1 La perception	27
2.2 L'identification	30
2.3 Les échanges sociaux	34
3. Mobilisant un cadre d'analyse	38
Chapitre II : Méthodologie de l'étude	41
1. Structure de la recherche	41
1.1 Nature de la recherche : Étude de cas	41
1.2 Choix de l'entreprise : narration du cas	42

2. Collecte de données	44
2.1 Répondants	44
2.2 Questionnaire : Guide d'entretien	45
3. Processus d'analyse des données	47
3.1 Organisation des données	47
3.2 Codification et analyse des données	49
Chapitre III : Présentation et analyse des données	52
1. Les concepts validés par l'analyse des données	52
1.1. Les attitudes intra organisationnelles.....	53
A- Impacts du mécénat financier et mécénat de compétences sur les attitudes des employés envers l'entreprise	53
B- Impacts du mécénat financier et mécénat de compétences sur les attitudes des employés envers leur métier	69
1.2. Les attitudes envers soi-même	77
2. Les concepts émergents durant l'analyse des données	84
2.1 Les attitudes intra organisationnelles	84
2.2. Les attitudes envers soi-même	87
3. Les concepts non validés	92
Chapitre IV : Conclusions et limitation de la recherche	95
1. Résumé des résultats de l'étude	95
1.1 Attitudes intra organisationnelles : envers l'entreprise	95
1.2 Attitudes intra organisationnelles : envers le métier	102
1.3 Attitudes individuelles envers eux-mêmes	103
2. Les contributions théoriques de l'étude	109
3. Limitations et pistes pour de futures recherches.....	111

LISTE DES FIGURES (classification par chapitre)

Figure d'introduction : Démarche de raisonnement du mémoire	xiii
Figure 1.1 : Résumé de l'organisation du chapitre I de révision de littérature et des apports de chaque section	1
Figure 1.2 : Représentation graphique des 3 formes de mécénat et des stratégies pour les implanter	4
Figure 1.3 : Évolution chronologique des lois encadrant les fondations en France ...	16
Figure 1.4 : Graphique de l'évolution du nombre de fondations d'entreprise en France entre 2001 et 2012	17
Figure 1.5 : Schéma d'introduction des effets des actions RSE externes sur les attitudes des employés	27
Figure 1.6 : Schéma pour résumer les impacts du mécanisme de perception sur les attitudes des employés	30
Figure 1.7. Schéma pour résumer les impacts du mécanisme d'identification sur les attitudes des employés	34
Figure 1.8 : Schéma pour résumer les impacts liés à l'interaction des mécanismes d'identification et d'échange social sur les attitudes des employés	38
Figure 1.9 : Cadre conceptuel pour l'analyse des impacts des actions de mécénat financier et mécénat de compétences sur les attitudes des employés	40
Figure 2.1 : Répartition des répondants ayant participé aux entretiens	48
Figure 2.2: Schéma du processus de codification et classement des données	50
Figure 3.1 : Rappel pour indiquer sur quelles parties du cadre d'analyse nous sommes en train de travailler dans la section 1.1.A	55
Figure 3.2 : Rappel pour indiquer sur quelles parties du cadre d'analyse nous sommes en train de travailler dans la section 1.1.B	70
Figure 3.3 : Rappel pour indiquer sur quelles parties du cadre d'analyse nous sommes en train de travailler dans la section 1.2.	78
Figure 4.1 : Nouveau cadre conceptuel : impacts du mécénat financier et de compétences sur les attitudes des employés qui y participent	108

LISTE DES TABLEAUX (classification par chapitre)

Tableau 1.1: Résumé des bénéfiques du mécénat pour l'entreprise selon la littérature actuelle	6
Tableau 1.2 : Résumé des différences et liens entre la RSE et le Mécénat	14
Tableau 2.1 : Exemple illustratif de matrice de catégorisation pour condenser les données	51
Tableau 2.2 : Résumé des étapes de la démarche d'analyse.....	51
Tableau 3.1 : Répartition des répondants par type de mécénat selon l'impact perçu sur leur attitude envers l'entreprise.....	53
Tableau 3.2: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat financier sur les attitudes des parrains envers l'entreprise	61
Tableau 3.3: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat de compétences sur les attitudes des volontaires envers l'entreprise	68
Tableau 3.4 : Répartition des répondants par type de mécénat selon l'impact perçu sur leur attitude envers leur métier	69
Tableau 3.5: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs à l'impact du mécénat financier sur l'attitude des parrains envers leur métier.....	72
Tableau 3.6 : Résumé des conséquences du mécénat de compétences sur les volontaires et sur leurs attitudes envers leur métier.....	76
Tableau 3.7 : Répartition des répondants de type volontaires sur les impacts du mécénat de compétence sur leurs attitudes envers leur métier	76
Tableau 3.8: Répartition des répondants par type de mécénat selon l'impact perçu sur leur attitude envers eux-mêmes	77
Tableau 3.9: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat financier sur les attitudes des parrains envers eux-mêmes	80
Tableau 3.10 : Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat financier sur les attitudes des volontaires envers eux-mêmes	84
Tableau 3.11 : Matrice de catégorisation des concepts émergents suite aux actions de mécénat financier.....	91
Tableau 3.12 : Matrice de catégorisation des concepts émergents suite aux actions de mécénat de compétences.....	91
Tableau 3.13 : Détails des concepts validés ou non selon le type de mécénat	94
Tableau 4.1 : Synthèse des impacts de chaque forme de mécénat sur les attitudes intra organisationnelles envers l'entreprise.....	101

Tableau 4.2 : Synthèse des impacts de chaque forme de mécénat sur les attitudes intra organisationnelles envers son métier 103

Tableau 4.3 : Synthèse des impacts de chaque forme de mécénat sur les attitudes de l'employé envers lui-même..... 107



LISTE DES ANNEXES (Non classification par chapitre)

Annexe 1	113
Annexe 2	123
Annexe 3	125
Annexe 4	126
Annexe 5	128
Annexe 6	129
Annexe 7	130
Annexe 8	131
Annexe 9	132
Annexe 10	133
Annexe 11	134
Annexe 12	135
Annexe 13	136
Annexe 14	137
Annexe 15	138
Annexe 16	139
Annexe 17	140
Annexe 18	141
Annexe 19	142

Remerciements

Ce mémoire m'a donné l'occasion d'apprendre énormément sur un sujet captivant et qui m'ouvre de nombreuses opportunités de carrières, mais avant tout, cette recherche représente un travail personnel de grande envergure. Les différents défis auxquels nous faisons face à chaque nouvelle étape de ce travail nous mènent à développer et renforcer des aptitudes que nous sous-estimons parfois. Grâce aux personnes qui m'ont entourée tout au long de ce processus, j'ai su garder confiance en moi et en mes capacités pour produire ce travail.

Je tiens à remercier mon professeur de recherche, Luciano, qui m'a permis d'écrire ce mémoire à distance et a su me conseiller lors de mes moments de doute et me guider tout au long de ces mois de recherche.

Merci à ma famille et à tous mes proches, en particulier mon père qui dès le départ m'a inspiré pour comprendre mes domaines d'intérêt et m'a fait découvrir l'univers des fondations. Il sait et a toujours su lire en moi et trouver les mots pour me donner la force de voir mon potentiel et oublier mon manque de confiance.

Parmi tous mes amis qui n'ont cessé de s'intéresser et de se préoccuper de l'évolution de ce travail, je tiens à dédier un remerciement tout particulier à Rainui pour sa gentillesse et son temps lors de tous mes problèmes informatiques ! Ton aide a été des plus précieuses pour la réalisation de ce travail.

Finalement, comment ne pas remercier celui qui a partagé mon quotidien, mon stress, mes préoccupations durant ces 9 mois. Damian, merci de m'avoir appuyée et surtout soutenue. Merci de t'être autant inquiété concernant le nombre d'heures que je pouvais passer sur mon ordinateur. Tu m'as montré qu'au-delà du travail il est important de partager avec ses amis et sa famille et de profiter de la magnifique ville où nous vivons.

Ce mémoire restera pour moi une expérience humaine enrichissante qui m'a donné l'occasion de rencontrer et de parler avec des personnes passionnées et passionnantes. Je remercie tout le personnel et les membres de la fondation qui m'ont accordé de leur temps et m'ont fait confiance en acceptant de partager leur expérience dans le cadre de cette recherche.

Introduction

Ce travail de recherche prend place dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui s'impose de manière croissante et les oblige à faire face à de nouveaux enjeux. En effet, l'intégration de pratiques socialement responsables nous mène vers une nouvelle vision de l'entreprise dont l'environnement s'est élargi (Jolly, 1990). Elle ne se concentre plus seulement sur des objectifs économiques et financiers, mais elle intègre également des dimensions sociales, culturelles et écologiques (Gond et Igalens, 2012). Ainsi, la nature de ses relations avec l'extérieur s'est modifiée et elle doit faire face à une pression croissante de la part de l'ensemble de ses parties prenantes : consommateurs, employés, actionnaires, groupe d'activistes, ONG, média, qui la rendent responsable des effets négatifs de ses activités sur la société (Freeman, 1984). Par conséquent, les dirigeants d'entreprises sentent de plus en plus l'appel moral qui les pousse à faire « le bon choix » et à s'engager dans le développement de pratiques sociales.

Cependant, en considérant la grande variété de la littérature qui l'aborde, la RSE reste un concept vaste, encore largement débattu dans la définition de son contenu et de ses implications pour les entreprises (Carroll, 2008). Dans les années 50, le livre d'Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, marque selon Carroll (1999) le début de la littérature moderne à ce sujet. Bowen est considéré comme le père fondateur de la RSE pour être l'un des premiers à avoir défini la responsabilité sociale (Carroll, 1999) :

« It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society » (Carroll, 1999 : 270)

Il considérait qu'il était du rôle des entreprises d'apporter une contribution à la société, au-delà du profit. Par la suite, le concept a continué de s'élargir et a pris une forme plus dynamique (Carroll, 1999). Certains éminents auteurs tels que Levitt (1958) puis Friedman (1970) ont argumenté que la RSE était une forme d'ingérence du monde des affaires dans la sphère politique et donc une menace à la démocratie en voulant se substituer au gouvernement. Ainsi, en basant sa théorie sur la relation d'agence, Friedman (1970) argumentait que la seule responsabilité de l'entreprise

envers la société est de maximiser ses profits. Par contrat, toute action qui ne va pas dans ce sens serait illégale. De plus, il condamnerait le fait qu'un dirigeant d'entreprise ait les capacités pour juger dans quel domaine social l'entreprise devait investir une partie de ses ressources.

Depuis ces années, la RSE a continué à faire l'objet de nombreuses études très fragmentées qui ont donné lieu à de nouvelles théories permettant de mieux la définir et de développer des approches managériales. Plus qu'un enrichissement académique, la multitude de ces travaux et théories entraîne une accumulation de concepts relatifs à la RSE. En effet, lorsque l'on aborde la RSE, on comprend également : la réactivité sociale, la performance sociale des entreprises (PSE), le concept des parties prenantes, le développement durable, le triple résultat et finalement, la notion d'entreprise citoyenne (Gond et al., 2012). En d'autres termes, nous faisons face aujourd'hui à « une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté » (Garriga et Melé, 2004 : 51). Cependant, cette accumulation de concepts relatifs à la responsabilité sociale nous permet également de décrire ses multiples facettes (Orlitzky, Siegel et Waldman, 2011). Ainsi, la RSE se matérialise sous différentes formes et l'on ne doit pas chercher à la comprendre de manière uniforme. C'est d'ailleurs pourquoi ces auteurs (2011 : 9) remarquent qu'au lieu de la traiter comme un phénomène homogène, « de plus grands progrès seraient faits si les chercheurs se concentraient davantage sur une seule dimension spécifique de la RSE ».

De plus, il n'existe pas de définition normative du contenu de l'engagement sociétal. En effet, même s'il existe des lignes directrices internationales comme à travers l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) ou le livre vert de l'Union européenne, les entreprises font face à un choix relativement vaste et autonome quant aux moyens à mettre en place pour répondre à leurs responsabilités sociales et environnementales (Admical, 2002). Il est vrai qu'à travers leur dichotomie des pratiques RSE, Martinet et Payaud (2008) ont justement pu illustrer cette variété de stratégies de développement d'actions sociales. En effet, leur étude permet de constater que les entreprises ne se cloisonnent pas dans un type précis de stratégie sociale. Au contraire, elles combinent les différentes options qui s'offrent à

elles. En d'autres termes, les entreprises font face à une variété d'options de stratégies sociales qu'elles peuvent choisir et gérer librement de manière à ce qu'elles leur soient favorables.

C'est pourquoi l'un des premiers objectifs de cette recherche est de **se concentrer sur l'une des facettes de la RSE : le mécénat d'entreprise**. Parallèlement à l'essor du concept de responsabilité sociale, nous faisons face en France et en Europe au développement rapide du mécénat d'entreprise (Seghers, 2007). En 2012, 1,9 milliard d'euros ont été consacrés au mécénat par environ 40 000 entreprises françaises, soit 31 % des entreprises de plus de 20 employés (Admical-CSA, 2012). Par conséquent, même si le mécénat d'entreprise sous sa forme moderne semble être une pratique encore peu étudiée et dont l'intégration ou le rôle dans les programmes de responsabilité sociale est encore largement débattu, elle reste une pratique présente dans la plupart des grandes entreprises (Seghers, 2007; Godlewski Segrestan, 1991).

Ensuite, pour qu'une entreprise soit en mesure d'intégrer les politiques de responsabilité sociale à son management stratégique, il est important de la faire accepter par l'ensemble des employés et d'être en mesure de créer des mécanismes pour les impliquer activement dans le développement de ces nouvelles initiatives. Les employés représentent une source importante d'avantages concurrentiels dans une entreprise (Wright, McMahan et Mc Williams, 1994) et ils seront responsables de la bonne mise en œuvre de ces actions sociales. Pourtant, jusqu'à présent, on note que la littérature s'est davantage concentrée sur les conséquences de la RSE au niveau organisationnel plutôt qu'au niveau individuel (Aguinis et al. 2012). Parmi cette littérature au niveau individuel, les chercheurs se sont significativement concentrés sur la notion de parties prenantes (Rodrigo et Arenas, 2008) : investisseurs, consommateurs, société civile. Cependant, à l'intérieur de ce domaine de recherche, relativement peu d'attention a été portée aux conséquences des pratiques RSE sur les employés des entreprises (Peterson, 2004b; Aguinis et al., 2012 ; Igalens et Tahri, 2012 ; Mueller, Hattrup et Lin-Hi, 2012). Ainsi, le deuxième objectif de cette recherche est de pouvoir **développer nos connaissances et notre compréhension des effets** de la mise en place de pratiques sociales spécifiques, comme **des programmes de mécénat**, du point de vue individuel, c'est-à-dire pour **les employés**.

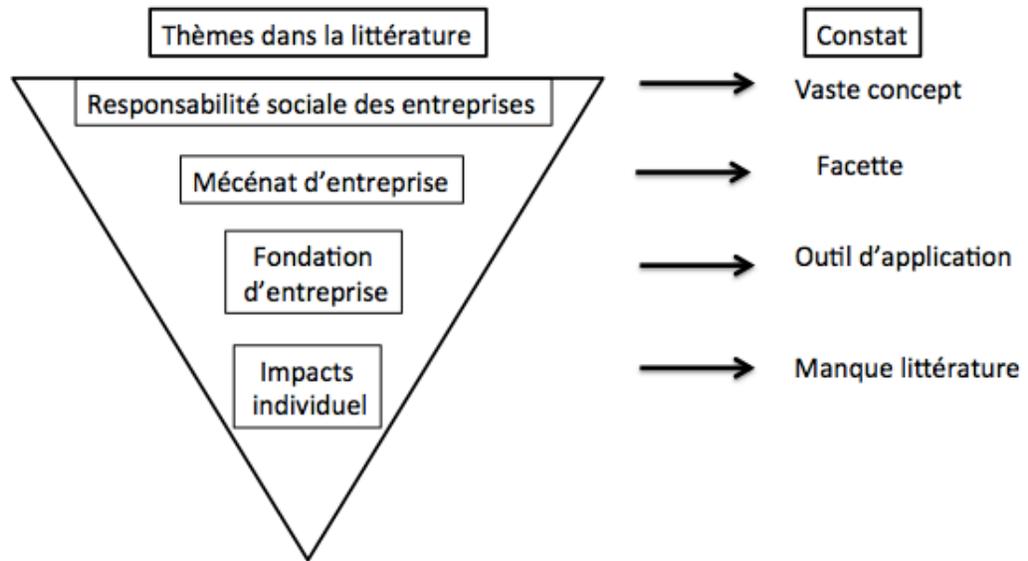
Par conséquent, le premier chapitre de notre étude sera réservé à notre revue de littérature elle-même divisée en trois sections. Dans la première section de cette revue de littérature, nous veillerons à expliquer comment la littérature nous permet de considérer le mécénat comme l'une des facettes de la RSE. La deuxième section nous permettra de manière plus contextuelle de placer l'environnement dans lequel se développent les pratiques de mécénat. En effet, nous verrons comment et pourquoi les fondations d'entreprises sont considérées comme l'un des principaux outils pour qu'une entreprise développe sa politique de mécénat (Besançon, 1994 ; Fondation de France, 2007). Ensuite, dans la dernière section de notre revue de littérature, nous rentrerons dans l'analyse du phénomène spécifique qui nous intéresse afin de répondre à notre problématique : **comment les pratiques de mécénat, prises en charge par une fondation d'entreprise, impactent les attitudes des employés qui y participent ?**

Suite à notre révision de la littérature, le deuxième chapitre de cette recherche sera, quant à lui, consacré à la description rigoureuse de notre méthode d'analyse qualitative. Finalement, les troisièmes et quatrièmes chapitres seront réservés à la présentation et à l'analyse de nos données pour arriver à une conclusion de notre problématique.

Ainsi, il nous semble qu'à travers cette recherche nous avons complété un manque quant à la littérature portant sur le mécénat moderne (sujet principal) et les fondations d'entreprises (mode d'application) ; en particulier, en ce qui concerne leur intégration dans la politique de responsabilité sociale d'une multinationale. De plus, cela nous a permis d'enrichir les analyses portant sur le niveau individuel de la RSE. Le mécénat représente un outil particulier qui permet d'impliquer l'employé et peut faciliter la sensibilisation des employés à l'ensemble des pratiques sociales développées par l'entreprise. Mais principalement, le mécénat représente un moyen pour favoriser des comportements positifs en interne, bénéfiques à l'entreprise. En d'autres termes, cette exploration réussie démontre aux gestionnaires le vaste éventail d'opportunités et de défis en interne associés à la gestion des différentes pratiques de mécénat ainsi qu'à l'intégration stratégique de leur fondation.

La figure d'introduction permet de résumer notre réflexion et la démarche nous menant à cette problématique. Ce schéma met l'accent sur les concepts clés utilisés dans cette recherche et les constats préliminaires qui ont été observés dans la littérature.

Figure d'introduction : Démarche de raisonnement du mémoire



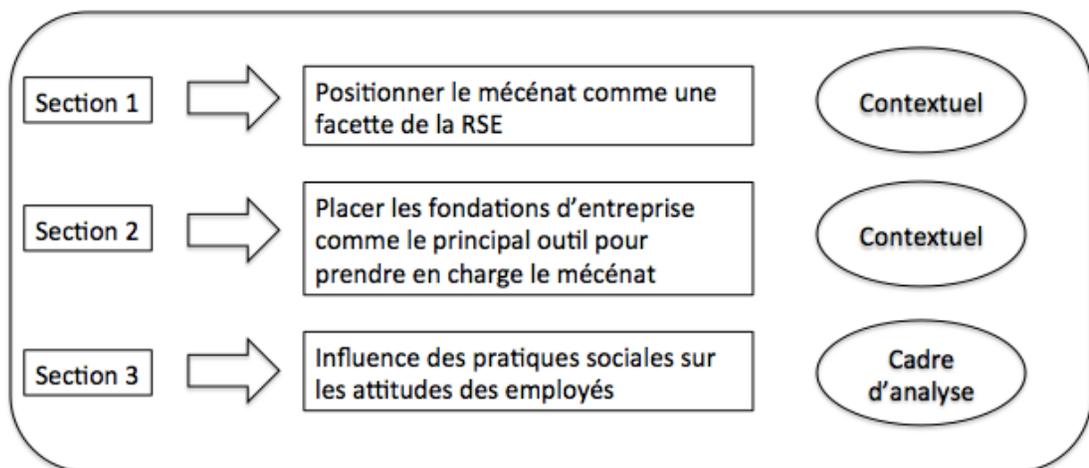
Problématique :

Comment les pratiques de mécénat, prises en charge par une fondation d'entreprise, impactent les attitudes des employés qui y participent ?

Chapitre I : Révision de la littérature

Ce chapitre vise à présenter la littérature portant sur notre sujet de recherche et nous permettant de construire un cadre d'analyse afin de répondre à notre problématique. Pour cela, nous avons structuré la révision de la littérature autour de trois sections. Les deux premières sections sont de natures plus contextuelles et nous aident à comprendre le cadre dans lequel prend place le phénomène étudié. La troisième section quant à elle présente les principaux éléments formant notre cadre d'analyse. En effet, nous allons commencer par présenter le concept de mécénat d'entreprise et voir comment il se positionne par rapport à celui de responsabilité sociale. La deuxième section nous permettra de comprendre pourquoi les fondations d'entreprise représentent l'outil le plus adapté pour une entreprise afin de prendre en charge les pratiques de mécénat. Puis, la troisième section de ce chapitre, pour nous aider à construire notre cadre d'analyse, portera sur la relation que nous étudions, c'est-à-dire l'influence des pratiques sociales sur les attitudes des employés. La figure 1.1 explique comment s'organise ce chapitre de révision de la littérature et les résultats apportés par chaque section.

Figure 1.1: Résumé de l'organisation du chapitre I de révision de littérature et des apports de chaque section



Section 1 : Le mécénat d'entreprise : nouvelle facette de la RSE ?

Dans cette première section de notre revue de littérature, l'objectif est de positionner le concept de mécénat par rapport à celui de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Pour cela, nous allons revenir sur la définition du mécénat et sur l'évolution de son domaine d'action. Le but est de présenter et d'analyser la littérature qui nous permet d'établir les différences et les points de croisement entre ces deux concepts.

1. Le mécénat d'entreprise

1.1. Définition

Tout d'abord, le mécénat d'entreprise est une pratique ancienne qui prend ses origines des actions philanthropiques des patrons du XIX^e siècle (Drucker, 1984 ; Fondation de France, 2007). Depuis longtemps, les entreprises s'engagent envers la société à travers des dons directement administrés par les dirigeants selon leurs centres d'intérêt. Jusqu'à présent, ces activités sociales répondaient à « une fonction complémentaire, pour ne pas dire périphérique ou à la marge de leur métier » (Fondation de France, 2007 : 12). Progressivement, le concept de mécénat ainsi que son domaine d'application ont évolué vers une forme de mécénat moderne (Besançon, 1994). Le mécénat familial ou directorial s'est transformé en une politique d'entreprise plus professionnelle en se rapprochant des objectifs commerciaux, symboliques et managériaux de l'entreprise (Rozier, 2001 cité par Borry, 2008 : 142).

Cependant, qu'entend-on exactement par mécénat d'entreprise ? Afin d'être en mesure de répondre précisément à cette question, nous avons décidé de nous concentrer sur le cas spécifique de la France car notre étude de cas reposera sur une multinationale française. Ainsi, en France, selon le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (2011) « il n'existe pas de définition légale du mécénat ». Pourtant, le terme de mécénat est reconnu dans les textes officiels comme étant « un soutien matériel (ou financier) apporté sans contrepartie directe du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un

intérêt général » (Arrêté du 6 janvier 1989 : 8). Ainsi, le mécénat est un acte libre qui représente une forme de partenariat. Néanmoins, il nous importe de distinguer les pratiques de mécénat de celles de parrainage. En effet, dans une volonté de traduire en anglais le terme « mécénat » on pourrait le confondre avec les termes : sponsorship-sponsoring, qui renvoient également au parrainage. Or, dans le mécénat il n'y a pas de « contrepartie contractuelle publicitaire du soutien apporté par le mécène » (ministère du Développement durable français, 2011). On aurait alors tendance à traduire le mécénat par le terme « corporate giving » (Petit, 2009).

1.2 Les différentes formes de mécénat et stratégies d'implantation :

Le mécénat est souvent considéré comme un dispositif souple, car il peut prendre différentes formes dans une entreprise :

- Le **mécénat financier** :

Cette forme est généralement la plus simple et celle qui s'apparente aux actions philanthropiques des entreprises américaines provenant de la tradition du don. Le mécénat financier correspond à des dons sous la forme de chèque, de virement, ou de versements de cotisation ou de subvention. Ces dons peuvent provenir des revenus de l'entreprise et également des salaires des employés, ce qui permet de les impliquer à plus ou moins haut niveau (ministère du Développement durable français, 2011).

Tel qu'on peut le voir dans la figure 1.2, il est complété de manière croissante par :

- Le **mécénat en nature** :

À travers l'aide matérielle et le don de biens que l'entreprise possède comme des véhicules, du mobilier et la mise à disposition de ses locaux ou bien encore de certains éléments qu'elle produit (ministère du Développement durable français, 2011). Ce mécénat en nature peut également renvoyer à de l'aide immatérielle à travers un mécénat de compétences

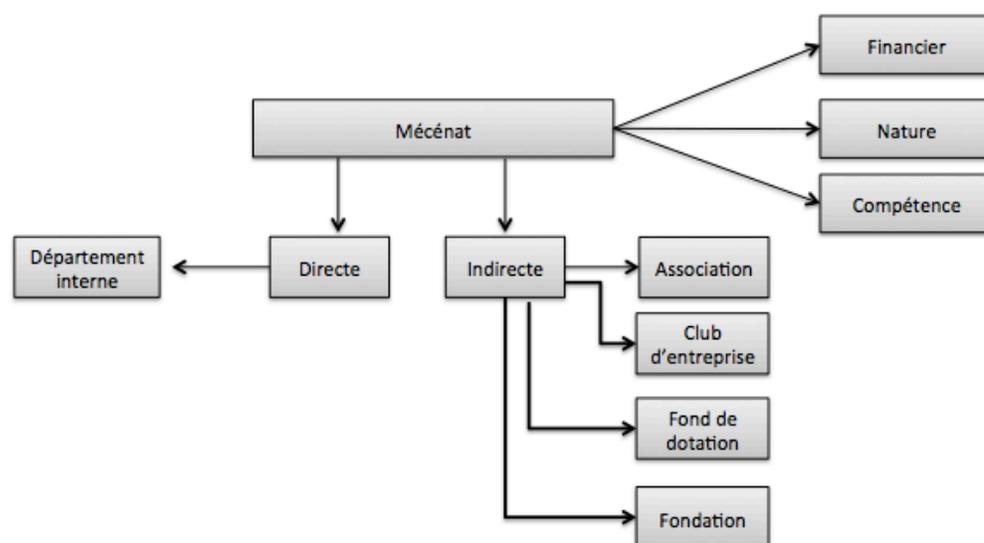
- Le **mécénat de compétences** :

Dans ce dernier cas, l'entreprise offre à l'organisme bénéficiaire plusieurs salariés de l'entreprise en mettant à disposition leurs compétences (techniques, logistiques, juridiques) et savoir-faire spécifiques tout au long du projet. Cette forme de mécénat

implique tant des engagements courts termes que longs termes (ministère du Développement durable français, 2011). Régulièrement, les employés impliqués vont continuer de s'informer sur le succès du projet à distance et rester disponibles pour des conseils. Ainsi, l'entreprise s'assure que son soutien logistique et humain est en lien direct avec son métier et ses valeurs (Fondation de France, 2007).

Ensuite, l'entreprise a le choix entre différentes options juridiques pour développer sa politique de mécénat de manière directe ou indirecte en fonction de ses capacités et de ses intentions (voir figure 1.2). Elle peut s'en occuper directement en l'attribuant à la direction générale ou à un département de l'entreprise, ce qui lui permet d'avoir plus de contrôles dans le choix des actions et des projets à appuyer (Seghers, 2007). Ou alors, elle peut décider de passer par une structure intermédiaire : une association, un fond de dotation, un club d'entreprises ou bien encore une fondation (ministère du Développement durable français, 2011; Seghers, 2007, Admical, 2012).

Figure 1.2 : Représentation graphique des 3 formes de mécénat d'entreprise et des stratégies pour les implanter



1.3. Pourquoi implanter une stratégie de mécénat ?

Du point de vue de l'entreprise, le mécénat offre plus à gagner que des avantages fiscaux. En effet, c'est un dispositif souple qui lui permet de financer des projets d'intérêt général tout en lui apportant de nombreux avantages indirects. Ainsi, dès 1991, Godlewski Segrestan relève trois principaux objectifs menant les entreprises à développer et structurer leur politique de mécénat.

Tout d'abord, le mécénat permet de positionner l'entreprise par rapport à son environnement. Ainsi, le mécénat prend une signification stratégique et influence le processus de légitimation sociale des entreprises par rapport à l'environnement dans lequel elles évoluent (Piquet et Tobelem 2005). En effet, le mécénat reste un outil de communication important qui permet à l'entreprise de s'associer à des organismes qui ont une image positive et de démontrer sa sensibilité sociétale. Le mécénat est « une relation humaine et humanisant » (Godlewski Segrestan, 1991 : 44).

De plus, il peut également influencer positivement l'entreprise d'un point de vue commercial. Grâce à cette forme originale de partenariat, il lui permet de renforcer des liens avec des partenaires existants, ou bien encore, en tant que plate-forme de rencontre, facilite le développement d'un réseau dans une nouvelle région (Godlewski Segrestan, 1991).

Et finalement, sur un plan humain, le mécénat bénéficie à l'entreprise du point de vue de ses employés. C'est un outil qui permet à l'entreprise d'affirmer son identité tant en externe qu'en interne. Certes, Piquet et al. (2005 : 74) considèrent que le mécénat « renforce le capital sympathie et de confiance » du public, mais en interne, les auteurs soulignent que son implantation vise une réelle cohésion interne du personnel. En effet, les programmes de mécénat permettent de développer des liens plus forts entre l'entreprise et ses employés (Peterson, 2004a). Ils favorisent un partage des valeurs entre les employés et l'entreprise et peuvent être perçus comme des « leviers de motivation des employés » (Fondation de France, 2007 : 18) et ce tout particulièrement lorsque les employés sont directement mobilisés dans la réalisation des actions mécènes. D'ailleurs, en ce qui concerne les projets de volontariat que l'on peut rapporter à du mécénat de compétences, certains auteurs ont

cherché à démontrer l'impact de cette implication directe de l'employé sur le développement de nouvelles compétences et qualités reliées à leur travail (Wild,1993; Peterson, 2004a).

Par conséquent, une politique de mécénat est un acte déterminant de communication qui permet de créer des liens originaux avec les employés et entre les employés et ainsi, encourage un sentiment d'appartenance envers l'entreprise (Piquet et al., 2005). Il offre l'occasion aux employés de prendre conscience concrètement des valeurs de l'entreprise au-delà des discours des dirigeants (Seghers, 2007). De plus, en mobilisant des équipes venant de différents départements et niveaux hiérarchiques cela offre au mécénat plus de légitimité en interne et génère une culture d'entreprise basée sur une conception communautaire favorisant ainsi un attachement plus affectif envers leur entreprise (Petit, 2009 ; Peterson, 2004a). Enfin, certaines entreprises proposent de soutenir des projets présentés par des employés. Cette méthode offre l'occasion à l'entreprise de montrer son engagement envers son personnel et de l'intégrer dans le processus de sélection des projets de mécénat en tant qu'acteur d'un projet. Ces pratiques ont tendance à « améliorer la cohésion et l'attractivité sociales de l'entreprise » (Seghers, 2007 : 48).

Le tableau 1.1 résume les bénéfices du mécénat identifiés dans la littérature actuelle en mettant l'accent sur l'impact au centre de notre étude, c'est-à-dire l'influence du point de vue des employés. Signalons à ce propos que le mécénat est mentionné comme un tout et qu'il y a peu de distinctions entre les différentes formes de mécénat et les bénéfices pour l'entreprise.

Tableau 1.1 : Résumé des bénéfices du mécénat pour une entreprise selon la littérature actuelle

	Bénéfices du mécénat	Auteurs
1	<u>Positionner entreprise par rapport environnement</u>	Godlewski Segrestan, 1991
2	<u>Influencer l'entreprise d'un point de vue commercial</u>	Godlewski Segrestan, 1991
3	<u>Influencer l'entreprise du point de vue des employés</u> - Affirmer son identité en interne - Renforcer cohésion interne du personnel - Développer des liens plus forts et originaux entreprise/employés - Attachement affectif envers entreprise - Levier de motivation - Développement de compétences - Développer sentiment d'appartenance	Godlewski Segrestan, 1991 Piquet et al, 2005 ; Seghers, 2007 Peterson, 2004a ; Piquet et al., 2005 Petit, 2009 ; Peterson, 2004a Fondation de France, 2007 Wild 1993, Peterson, 2004a

Il ressort de cette première partie que le mécénat est un outil souple à disposition des entreprises dans lequel les employés peuvent directement s'impliquer et qui peut bénéficier à l'entreprise de différents points de vue. Il nous reste maintenant à positionner les pratiques de mécénat par rapport à la politique de responsabilité sociale des entreprises.

2. Comment positionner le mécénat par rapport à la RSE

2.1 Évolution du mécénat

En France, l'apparition des politiques de mécénat dans les entreprises a été identifiée à partir des années 1980 (Piquet et al., 2005). Or, le concept de mécénat, tout comme celui de RSE a évolué et s'est adapté au fil des années. En effet, historiquement, les activités de mécénat se tournaient particulièrement vers la culture et l'art (Piquet et Tobelem, 2006). Néanmoins, lors de son enquête auprès de 200 responsables de communication, mécénat et développement durable d'entreprises françaises, la Fondation de France (2007 : 20) a pu noter que les pratiques de mécénat sont généralement « mises en cohérence avec les objectifs de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise ». Ainsi, progressivement, l'objet du mécénat touche des domaines plus proches du métier de l'entreprise et a tendance à se tourner vers deux nouveaux champs d'action : la protection de l'environnement et celui de la « solidarité » à travers des actions humanitaires telles que l'aide à l'emploi, la lutte contre la précarité, l'insertion au travail etc. (Fondation de France, 2007 ; Piquet et al., 2006).

Cette orientation est nouvelle en France puisque ces domaines relevaient principalement du rôle de l'État et non de l'entreprise (Antal et Sobezak, 2007). Dans leur analyse, Piquet et al. (2005) expliquent cette évolution du mécénat et de ses actions à partir d'une interprétation sociopolitique. En effet, ces auteurs considèrent que l'émergence du mécénat de solidarité résulte de la mauvaise situation économique et sociale en France des années 1990. De plus, suite à l'adoption de la loi Aillagon le 1er août 2003 concernant le développement du mécénat, Jacques Rigaud, président de l'Admical considère que le mécénat s'est fortement diversifié et professionnalisé : « Nous sommes progressivement passés d'un mécénat de

contribution à un mécénat d'initiative » (Admical, 2002a : 2). Dès lors, il semblerait que les dirigeants d'entreprises voient dans le mécénat plus que l'exécution d'actions de nature philanthropique et identifient finalement son aspect stratégique. On ne saurait nier qu'en se tournant davantage vers le social et la protection de l'environnement, le mécénat intègre de plus en plus des domaines d'actions qui sont partagés avec ceux de la RSE.

Par conséquent, le lien entre la RSE et le mécénat semble de plus en plus s'affirmer. Il convient toutefois de préciser que l'opinion des chercheurs et des professionnels du domaine n'est pas encore homogène. D'ailleurs, cette question fait souvent l'objet de conférences et de débats organisés par Admical, le carrefour du mécénat d'entreprise en France. Cette association et ses dirigeants sont reconnus pour avoir aidé et participé à la croissance et à la diffusion des pratiques du mécénat en France, faisant en sorte qu'elle devienne une pratique plus légitime et mieux comprise par les entreprises (Besançon, 1994 ; Godlewski Segrestan 1991 ; Seghers, 2007). Ainsi, bien que le mécénat puisse être désigné comme une expression de la RSE, il importe de continuer à distinguer ces deux concepts (Seghers, 2007). Voici pourquoi, nous avons décidé de présenter les principaux arguments identifiés sur les différentes dimensions en rapport à ce sujet.

2.2 Différences entre mécénat et RSE

Tout d'abord, il semblerait qu'au sein de l'entreprise, la différence entre la nature du concept de RSE et celui de mécénat reste importante. En effet, lors de l'enquête de la Fondation de France en 2007, les responsables de mécénat et de responsabilité sociale indiquaient que ces deux concepts avaient par nature deux logiques différentes. Le mécénat est une expression libre et volontaire (Besançon, 1994) tandis que certaines entreprises perçoivent la RSE comme une manière de répondre aux lois et aux contraintes (Husted et Salazar, 2008). La RSE a donc tendance à être comprise comme une obligation de l'entreprise envers la société et non comme une démarche totalement volontaire. C'est pourquoi Seghers (2007 : 84) remarque que « le mécénat commence où l'obligation s'arrête ».

Pourtant, cette vision de la RSE comme réponse légale serait contredite par Orlitzky et al. (2011) qui considèrent la RSE, comme une action volontaire, non imposée, soit une liberté qui s'offre aux organisations. Ainsi, aux États-Unis, on se réfère beaucoup au « soft law » : la régulation des entreprises de manière plus proactive, grâce à un système basé davantage sur l'autorégulation que l'implication du gouvernement (Scherer et Palazzo, 2011). Dès lors, on touche à la perspective culturelle de la RSE (Matten et Moon, 2008). Celle-ci implique que la vision de la RSE comme contrainte légale serait surtout culturelle et non un fondement caractéristique de la RSE. Par conséquent, malgré les lois et réglementations encadrant la RSE en France tel que le livre vert de la Commission européenne (2001), elle reste d'une certaine manière une démarche volontaire et subjective de la part des entreprises dans la mesure où elles ont le libre choix quant aux stratégies et niveaux d'implication qu'elles désirent instaurer.

Ensuite, en ce qui concerne la dimension « financière », le mécénat est une forme de don qui se doit légalement d'être gratuit et sans contrepartie directe pour l'entreprise (ministère du Développement durable français, 2011). En revanche, la RSE s'accompagne souvent d'une reddition de compte (Igalens, 2007). En effet, la RSE est de plus en plus suivie et analysée selon des rapports codifiés au niveau international tels que le Global Reporting Initiative (GRI). Ainsi, on s'attend à ce que la RSE permette d'accroître la performance de l'entreprise et donc son profit (Orlitzky, 2003; Husted et al., 2006). Cependant, cette vision de la RSE génératrice de performance et de profit n'est pas partagée par tous les auteurs. En effet, dans une étude révisant 128 études académiques portant sur la relation entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, Peloza (2009) a pu établir que 59% d'entre elles identifiaient une relation positive, 27% une relation mixte ou neutre et pour 14 % une relation négative. On ne peut donc pas retenir que les pratiques RSE sont structurellement reliées à une hausse de la performance financière de l'entreprise.

Finalement, Seghers (2007) considère que la RSE touche le cœur de l'activité et des responsabilités d'une entreprise, tandis que le mécénat reste une forme d'action indépendante basée sur le volontariat. Elle en conclut que le mécénat a pour avantage

d'être moins soumis aux contraintes des métiers de l'entreprise et à ses objectifs commerciaux. Il permet des « expérimentations variées, utiles à la construction de l'identité de l'entreprise » (Fondation de France, 2007 : 20). Cependant, nous avons pu voir que le mécénat se divisait sous trois principales formes : financier, nature et compétences. Or, par sa nature le mécénat de compétences touche également le cœur de l'activité des entreprises; c'est donc une manière d'engager une RSE intégrée (Martinet et al., 2007). Par exemple, lorsque la fondation Vinci a pris en charge la restauration intégrale de la Galerie des Glaces du château de Versailles, l'entreprise considérée comme leader mondial en construction et concession a apporté à la fois son savoir-faire et son expertise à travers son personnel (Vinci, 2013). Dans ce cas, on note que le mécénat de compétences peut être relié au cœur du métier de l'entreprise de manière plus ou moins proche du contexte professionnel.

2.3 Liens RSE et mécénat

Pour commencer, d'un point de vue historique, l'évolution de la RSE dans les entreprises françaises diffère de celles des entreprises anglo-saxonnes en raison de différences économiques, culturelles et politiques (Antal et al., 2007; Matten et al., 2008). En effet, le développement de la RSE en France a été sujet à l'implication de l'État à travers la mise en vigueur de lois la réglementant. C'est d'ailleurs dans le but de faire évoluer les pratiques françaises en termes de responsabilités sociales que l'État a décidé d'inciter les entreprises à développer leurs activités dites de 'philanthropies' (Antal et al., 2007). Dès lors, le gouvernement a instauré de nouvelles lois pour encadrer cette autre facette de la responsabilité sociale et favoriser l'engagement des entreprises dans le mécénat. D'abord, la loi du 23 juillet 1987 a permis la création de fondations d'utilité publique, mais à condition d'un processus long et compliqué (Archambaut, 2004). Puis, en 1990, le gouvernement offre un dispositif plus souple avec la notion de fondation d'entreprise (LegiFrance, 1990). Et finalement en 2003, la loi Aillagon, qui simplifie les procédures de création des fondations et améliore le régime fiscal des donateurs en proposant un incitatif fiscal de 60% (LegiFrance, 2002).

Puis, même si ces deux démarches sont différentes, d'un point de vue légal, elles semblent se compléter et se développer presque simultanément en France. En 2001, soit deux ans avant la loi Aillagon, la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) a exigé de la part des entreprises françaises cotées en bourse d'inclure dans leur rapport de gestion annuel une section sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités (RSE News, 2014). Ainsi, le contexte légal encadrant le mécénat et la RSE semble s'inscrire dans une même volonté d'évolution de l'entreprise qui va au-delà de la recherche de profit immédiat. Les actions de mécénat des entreprises sont d'ailleurs parfois reprises dans les rapports annuels exigés par la loi NRE, concernant leur partie sociétale (Association Oree, 2004). En effet, on retrouve de plus en plus les activités de mécénat dans « le volet sociétal du développement durable » des entreprises (Fondation de France, 2007 : 21).

Ensuite, nous avons choisi de reprendre l'une des définitions les plus citées de la RSE, celle de Carroll (1991; 1999). Carroll (1991) considère qu'une entreprise qui veut appliquer une politique de RSE doit répondre à quatre dimensions : économique, légale, éthique et philanthropique (également qualifié de discrétionnaire). Ainsi, nous pouvons argumenter que la mise en place de pratiques de mécénat permet à l'entreprise de répondre à la dimension philanthropique de la RSE désignée par Carroll (Piquet et al., 2005). En effet, grâce au mécénat l'entreprise s'engage dans des activités qui dépassent les intérêts de l'entreprise et leurs obligations légales afin de veiller au bien-être de la société. On ne saurait nier que les concepts de RSE ou de mécénat permettent tous deux de répondre à l'intérêt général. Cependant, même si les actions de mécénat veillent au bien-être de la société, de manière indirecte il faut reconnaître qu'elles profitent également à l'entreprise (Godlewski Segrestan, 1991; Seghers, 2007). Ainsi, on retrouve une dimension fonctionnaliste dans le concept de mécénat à travers une vision de gagnant gagnant tel que décrit par Gond et Igalens (2012) à partir de la grille de Burrell et Morgan (1979). Cette dimension fonctionnaliste nous mène à voir la RSE et le mécénat comme des modèles ou concepts qui auront une fonction particulière dans la société.

De plus, il est pertinent de relever que du point de vue des critères d'évaluation, les agences de notations extrafinancières prennent en compte le mécénat dans leurs indicateurs (Fondation de France, 2007 ; Seghers, 2007). Ceci implique que l'investissement dans une fondation d'entreprises par exemple, en tant qu'instrument de mécénat, est devenu un indicateur pertinent de la performance de l'entreprise en matière d'intégration sociale (Petit, 2009.) Suite à une enquête établie par l'Admical en 2002 auprès de trois agences de notations extra-financières françaises : Innovest, Vigeo et Core Rating, nous avons pris conscience que pour ces agences, le mécénat était reconnu comme « un moyen utilisé par de nombreuses entreprises pour exprimer leur engagement sociétal » (Admical, 2002b). Cependant, les trois agences notaient que même si le mécénat contribue à l'identité de l'entreprise, il ne peut devenir l'élément central d'une notation. Ainsi, ces agences veillent à ce que le mécénat ne devienne pas un critère exclusif et ne se substituent pas aux responsabilités liées au métier de l'entreprise.

Enfin, en ce qui concerne la dimension institutionnelle, la RSE est souvent décrite comme un dispositif d'institutionnalisation (Guthrie, 1989 ; Gray, Kouhy, et Lavers, 1995) permettant à une entreprise de s'intégrer dans son environnement qui est défini par un ensemble de règles, normes et valeurs. De même, le mécénat est considéré comme un outil de légitimation du lien de l'entreprise avec la société (Piquet et al., 2005). Ainsi, les dispositifs de mécénat et les politiques de RSE participent au même processus de légitimation de l'entreprise et peuvent s'inscrire dans sa communication institutionnelle.

Finalement, il ne faut pas oublier que l'une des principales caractéristiques de la RSE est de pouvoir prendre en considération les attentes et besoins des diverses parties prenantes entourant l'entreprise (Carroll, 1991 ; Orlitzky et al., 2011). Or, si une entreprise instaure sa politique de mécénat à travers sa fondation d'entreprise, elle disposera d'un outil pertinent, lui permettant de réunir plusieurs parties prenantes autour d'un projet commun (Petit, 2009). C'est pourquoi, les fondations sont considérées comme des outils de dialogue entre les diverses parties prenantes (Fondation de France, 2007): ceux qui sont liés par contrat à l'entreprise fondatrice :

clients, employés, fournisseurs, partenaires et ceux qui ont un contrat de nature plus implicite (associations, ONG, collectivités territoriales) (Freeman, 1984).

En définitive, suite à ce résumé des principaux arguments différenciant et reliant le mécénat à la RSE, nous avons montré que malgré leurs différences, le mécénat peut représenter un des outils d'opération de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société (Fondation de France, 2007). En effet, les entreprises instaurent une politique de mécénat principalement dans les domaines de solidarité représentant ainsi une partie importante de leur section « sociétale », soit une expression de la responsabilité sociale. En d'autres termes, le mécénat nous propose « une autre interprétation de la responsabilité sociale » (Piquet et al., 2005 : 75).

En nous appuyant sur le tableau 1.2, nous pouvons conclure que dans le cadre de notre étude nous allons davantage explorer les dimensions qui démontrent l'existence d'une intersection entre le concept de mécénat et celui de RSE. Dès lors, cela nous permet pour la suite de cette étude de relier le la RSE au mécénat d'entreprise et de le voir comme une expression ou un volet de la RSE.

Tableau 1.2 : Résumé des différences et liens entre la RSE et le Mécénat :

Dimension	Auteurs	RSE	Liens vs. Différence	Mécénat	Auteurs
Nature du concept	Livre vert de la Commission européenne, 2001; Husted et Salazar, 2008; Matten et Moon, 2008; Orlitzky, 2011; Sherer et Palazzo, 2011	Différente compréhension selon les pays. Contraint par des lois en France: mais reste une démarche volontaire dans son application	Différence et liens	Démarche libre et volontaire	Besançon, 1994
Définition	Carroll, 1991 et 1999	Composée de 4 dimensions économique-légal-éthique-philanthropique	Lien	Répond à la 4 ^{ème} dimension de Carroll: le mécénat est de nature discrétionnaire, s'est construit sur les traditions philanthropiques.	Piquet et Tobelem, 2005
Profit financier	Igalens, 2007; Orlitzky, 2003; Husted et al., 2006; Pelozo, 2009	Reddition de compte, attente d'accroissement du profit mais lien financier non clairement établi	Différence	Don gratuit sans contre partie directe	arrêt du 6 Janvier 1989; Ministère de l'Environnement, 2011
Critère d'évaluation	Gond et Igalens, 2012	Contrôlé par les agences de notations extra-financière	Lien	Intégré par les agences de notations extra-financière comme indicateur RSE	Admical, 2002; Fondation de France, 2007 ; Seghers, 2007
Cœur de métier	Seghers, 2007	Cœur de l'activité et responsabilité de l'entreprise	Lien	Le mécénat de compétence touche également le cœur de l'activité de l'entreprise, mais ne répond pas à toutes les responsabilités sociales associées aux activités de l'entreprise	Seghers, 2007
Historique	Antal et Sobezak, 2007	Évolution des lois sur la RSE en France a mené aux pratiques de mécénat	Liens		Antal et Sobezak, 2007
Contexte légal	RSE News, 2012- art. 116 2001-420	Loi NRE (2001): Section dans les rapports annuels des entreprises cotées en bourse intégrant les conséquences sociales et environnementales de leurs activités	Différence	Loi Aillagon (2003) Facilite les actions de mécénat et création de fondations. Ces actions sont par la suite reprises par certaines entreprises dans les rapports exigés par la loi NRE	Article 1 loi Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations ;
Contexte légal		= 2 lois, 2 démarches différentes mais qui se complètent et montrent la même volonté d'évolution de l'entreprise	Lien		
Fonctionnaliste	Gond et Igalens, 2012	La RSE peut être étudiée de manière fonctionnaliste : gagnant –gagnant	Lien	Forme de stratégie gagnant – gagnant: actions philanthropique mais non désintéressée: image- confiance	Godlewski Segrestan, 1991; Seghers, 2007
Institutionnelle	Guthrie, 1989; Gray et al., 1995	Outil d'institutionnalisation dans environnement	Lien	Outil de légitimation lien entreprise et société	Piquet et Tobelem, 2005
Parties prenantes	Carroll, 1991 et 1999 ; Orlitzky et al., 2011	Intégrer les attentes des parties prenantes	Lien	Outils de dialogue avec les parties prenantes	Petit, 2009; Fondation de France, 2007

Section 2 : Les fondations d'entreprise

Dans cette section, nous allons présenter l'une des options s'offrant aux entreprises pour développer leur politique de mécénat, les fondations d'entreprise. Bien qu'elle soit de nature plus contextuelle, cette section nous permet de comprendre le fonctionnement des fondations et de démontrer pourquoi elles sont considérées comme « l'outil pérenne et efficace du mécénat d'entreprise » (Seghers, 2007 : 55). Pour cela, nous allons définir cet outil et revenir sur son fonctionnement au sein des entreprises et à l'international.

1. Contexte des fondations d'entreprise

1.1 Définition

Dans le premier chapitre de notre revue de littérature nous avons abordé le concept de mécénat d'entreprise et nous avons vu la variété d'options s'offrant aux entreprises désireuses d'intégrer une politique de mécénat. Cependant, selon Halba (2004), parmi les différentes manières pour une entreprise de gérer ses actions de mécénat, la privilégiée est la fondation. Elle permet aux entreprises de bénéficier d'une structure à part entière, dédiée à l'encadrement et la gestion de leur politique de mécénat, tout en assurant un maximum « de pérennité, de professionnalisme et de transparence » (Besançon, 1994 : 146). De plus, elles sont considérées comme « la forme la plus aboutie pour développer des actions de mécénat » par les spécialistes du domaine (Seghers, 2007 : 146). Leur structure juridique garantit la pérennité des actions et assure une distance relative avec les activités d'affaire de l'entreprise (Seghers, 2007).

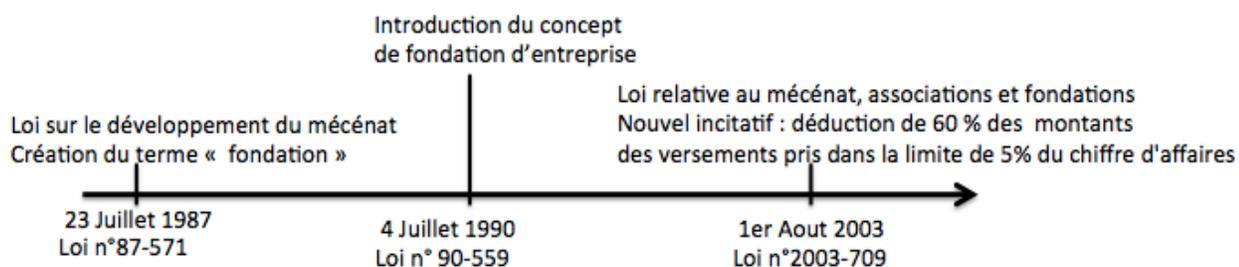
Mais qu'entend-on par fondation ? Leur définition dépend du contexte juridique et fiscal et diffère selon les pays (Anheier, 2001). Notre étude de cas portant sur la fondation d'une multinationale française, nous allons nous concentrer sur la définition française. Ainsi, le terme fondation est apparu en France à la fin des années 80, lors de l'introduction de la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. Cette loi définit une fondation comme « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou

ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif» (Legifrance, 1987).

Puis, en 1990, une nouvelle loi introduit le concept de fondation d'entreprise et offre trois options aux entreprises pour créer leur fondation : les fondations reconnues d'utilité publique (par le ministre de l'Intérieur, à durée de vie illimitée), les fondations sous égide (de la Fondation de France ou de l'Institut français qui ne sont pas reconnues comme personne morale) et enfin, les fondations d'entreprises (Centre français des fonds et fondations, 2010 ; LegiFrance, 1990). L'introduction du concept de fondation d'entreprise offre un dispositif plus souple pour les entreprises, car l'exigence de pérennité est remise en cause. Ce type de fondation requiert un engagement sur 5 ans renouvelables et une dotation minimale de 150 000 euros, équivalente à un cinquième des dépenses envisagées sur l'ensemble de son programme (Centre français des fonds et fondations, 2010 ; LegiFrance, 2002).

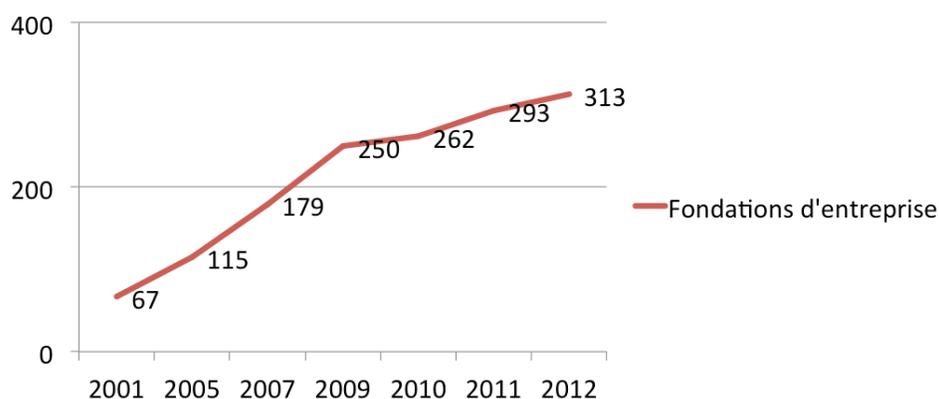
Enfin, l'année 2003 marque un tournant dans l'histoire des fondations et le développement du mécénat en France en instaurant des incitatifs fiscaux favorables pour les entreprises. L'idée est de s'inspirer des autres pays européens tels que le Royaume-Uni ou l'Allemagne en termes d'incitations fiscales (Archambaut, 2004). A la suite de cette loi, les entreprises peuvent déduire de leur impôt 60 % de leur don, dans la limite de 5 % de leur chiffre d'affaires (LegiFrance, 2003). Cette évolution chronologique des lois françaises encadrant le développement des fondations d'entreprise est reprise dans la figure 1.3.

Figure 1.3 : Évolution chronologique des lois encadrant les fondations en France



C'est donc l'évolution légale du secteur de la responsabilité sociale et du mécénat en France qui a donné lieu aux lois qui encadrent et facilitent la création des fondations d'entreprise. En effet, pendant longtemps, le retard de la France concernant l'importance et le nombre de ses fondations s'expliquait par la forte implication de l'État sur l'utilité publique (Antal et al., 2007). Finalement, tel que nous pouvons l'observer dans la figure 1.4, la situation évolue progressivement et depuis les années 2000, le secteur des fondations d'entreprises en France est en pleine croissance. En 2010, l'Observatoire de la Fondation de France et le Centre français des Fonds et Fondations dénombraient 262 fondations d'entreprises contre 179 en 2007 et seulement 67 en 2001.

Figure 1.4: Graphique de l'évolution du nombre de fondations d'entreprises en France entre 2001 et 2012



Graphique établi selon les chiffres du Centre français de fonds et fondations (2010; 2013)

1.2 Fonctionnement

Les fondations d'entreprises sont reconnues comme des personnes morales à part entière à but non lucratif. En ce qui concerne leur gouvernance, elles sont gérées par un conseil d'administration qui est composé : « pour les deux tiers au plus, des fondateurs ou de leurs représentants et des représentants du personnel » et « pour un tiers au moins, de personnalités qualifiées dans les domaines d'intervention de la fondation » (Centre Français des Fonds et Fondations, 2013b).

Le niveau hiérarchique des représentants de l'entreprise présents au conseil d'administration de la fondation peut être un signe de l'importance qui lui est accordée (Westhues et Einwiller, 2006). Ceci nous amène à aborder le niveau de communication entre la fondation et l'entreprise qui est un sujet relativement peu étudié dans la littérature académique. Pourtant, l'étude de Westhues et al., 2006 se démarque car elle présente différentes formes de relations existant entre une fondation et son fondateur : structurelle, formelle et informelle (Westhues et al., 2006). De plus, il semblerait qu'outre les représentants de l'entreprise dans le conseil d'administration de la fondation, ces niveaux de relations dépendront également de la direction ou du service auquel est rattachée la fondation : la direction générale, le département de communication, de développement durable/RSE ou celui des Ressources Humaines (IMS-Entreprendre pour la Cité, 2012). Ainsi, on peut supposer que la facilité de dispersion de l'information sera soumise à la relation entre ces départements et aux moyens qui sont mis à disposition de la fondation. Plus les actions seront coordonnées et plus il y aura un flot d'informations constant entre les deux entités. Ainsi, l'entreprise peut profiter des activités de la fondation et des connaissances qu'elle retire de ses expériences auprès des communautés (Webb, 1994; Westhues et al., 2006).

Enfin, les fondations d'entreprises concentrent leurs actions vers des besoins sociaux non répondus. Elles sont souvent désignées comme des créateurs de valeurs sociales et des capteurs des attentes et besoins sociaux (Westhues et al., 2006). Mais comment procèdent-elles pour sélectionner leurs projets ?

Chaque fondation établit son propre mode de sélection. Lors d'une enquête en 2012, l'association Admical a pu relever six modes de sélection de projets parmi les fondations des entreprises du CAC40 : (Admical, 2012)

- la candidature spontanée : acceptée par 74 % des entreprises du CAC 40
- le parrainage des salariés : afin de favoriser l'implication des employés, les projets sélectionnés doivent être parrainés par leurs employés (29%)
- l'appel à projet (20 %)
- concours/prix (9%)
- Initiative de l'entreprise (6%)
- Parrainage de clients (3%)

Finalement, puisque nous cherchons à comprendre les effets d'une politique de mécénat régi par une fondation sur les employés d'une multinationale nous allons aborder la littérature existant sur les fondations d'entreprises.

2. Les fondations d'entreprise dans la littérature

2.1. Une littérature concentrée sur l'externe

La littérature académique portant sur le rôle des fondations d'entreprise est encore considérée comme faible même si elle a commencé à faire l'objet de plusieurs études dans les années 80 (Pedrini et Minciullo, 2011). Pendant longtemps, les auteurs se sont concentrés sur leur pertinence stratégique et leurs impacts sur la réputation (Webb, 1994 ; Anheir et Toepler, 1999) ou sur les objectifs financiers (Petrovits, 2006 ; Navarro, 1988) de l'entreprise. Des études plus récentes ont commencé à considérer les fondations d'entreprises comme des supports pour communiquer sur les activités RSE de l'entreprise et servir d'outil de crédibilité dans leurs discours envers les parties prenantes et les relations publiques (Westhues et al., 2006). Ainsi, le rôle des fondations d'entreprise dans la formation et le développement de la réputation de l'entreprise est bien reconnu. Cependant, on note que cette littérature se concentre principalement sur le rôle et l'impact des fondations en externe et non sur ses effets en interne. Cela représentera alors l'une des principales contributions de notre étude. En effet, en nous concentrant sur l'impact spécifique des politiques de mécénat développées par des fondations d'entreprises sur les employés d'une multinationale, nous choisissons d'aborder la question des fondations sous un angle différent, en nous concentrant sur une dimension interne.

2.2 Pourquoi créer une fondation d'entreprise

Même si nous nous intéressons aux fondations d'entreprise comme un outil d'implantation de politique de mécénat, il existe différentes motivations organisationnelles qui peuvent pousser une entreprise à créer sa fondation.

Pour commencer, Pedrini et al., (2011) dénombrèrent trois principales raisons. La première est de vouloir formaliser sa culture philanthropique. De cette manière, la

fondation d'entreprise sert de plate-forme pour démontrer l'engagement de la multinationale à travers des actions philanthropiques et étiques correspondant à ses valeurs. En effet, la plupart des fondations d'entreprises portent le nom de l'entreprise fondatrice et par conséquent, représentent aux yeux du public, une partie des actions sociales mises en place par l'entreprise (Besançon, 1994).

La seconde est la volonté d'améliorer sa réputation (Pedrini et al., 2011). La mise en place de politiques RSE a souvent été qualifiée comme l'un des procédés permettant d'avoir un impact sur la réputation d'une entreprise étant donné leur volonté de prendre en considération les différentes attentes des parties prenantes. Par le biais d'une approche plus instrumentale de la fondation et de son implication dans la politique RSE de l'entreprise, leur but serait d'augmenter la visibilité de l'entreprise, favorisant ainsi la reconnaissance de la marque et d'améliorer l'attitude des consommateurs envers l'entreprise (Campbell, Gulas et Gruca, 1999). Dans ce sens, les activités soutenues par la fondation auront pour avantages de légitimer et de crédibiliser le rôle de l'entreprise dans son environnement.

Et troisièmement, la dimension qui nous intéresse le plus dans le cadre de cette étude, l'amélioration de l'engagement des employés. Les employés sont souvent considérés comme une cible importante des actions des fondations d'entreprises et la fondation serait elle-même un outil pertinent pour favoriser leur engagement envers l'entreprise. Comme nous le démontrerons plus tard, la littérature a déjà établi un lien positif entre l'engagement des employés et le développement de pratiques sociales de la part des entreprises. De plus, la participation à certains programmes de mécénat développés par la fondation permettrait aux employés de développer de nouvelles compétences liées à leur travail telles que l'esprit d'équipe, le leadership et la gestion de projet (Wild, 1993 ; Peterson, 2004a).

De plus, en tant qu'entité indépendante de son fondateur, les fondations ont la particularité de répondre en partie aux critiques des opposants à la RSE. En effet, elles visent à assurer moins de dispersion et plus de cohérence entre les actions sociales soutenues tout en réunissant les compétences de l'entreprise (Besançon, 1994). Les fondations possèdent davantage d'expertise que les individus pour sélectionner les organismes bénéficiaires (Porter et Kramer, 2006). De plus, elles

n'ont pas les mêmes préoccupations économiques que les entreprises, leur raisonnement et critères de choix se rapprochent davantage de ceux des associations ou organismes sociaux auprès desquels elles vont interagir (Besançon, 1994). Elles ont l'avantage d'être perçues comme plus ouvertes et plus crédibles que leur entreprise fondatrice (Westhues et al, 2006).

Finalement, l'une des principales particularités des fondations d'entreprise est de pouvoir associer les différentes parties prenantes autour de projets communs (Petit, 2009). Elles ont ainsi un rôle d'intermédiaire et facilitent la création de liens entre les porteurs de projets (associations, ONG, communautés), bénéficiaires finaux et l'entreprise. On peut donc en déduire que les fondations démontrent une partie de la sensibilité sociale de l'entreprise facilitant ainsi le contact et l'image de l'entreprise auprès de diverses communautés.

3. Organisation à l'international

Notre étude repose sur la fondation d'une multinationale. C'est pourquoi nous cherchons également à comprendre 1). Comment s'intègrent les politiques de mécénat au mouvement international et 2). Les enjeux auxquels font face les fondations d'entreprise pour appliquer une politique de mécénat international. En effet, les multinationales font face à divers environnements, ce qui implique une plus grande multitude de parties prenantes et d'exigences sociales (Seghers ; 81). De plus, une politique de mécénat international représente « la capacité pour une entreprise de raconter une histoire commune fédératrice d'énergies et de valeurs communes pour l'ensemble d'un groupe » (Admical, 2011).

Ainsi, malgré la tendance actuelle en France qui privilégie « le mécénat de proximité », (83% des entreprises mécènes françaises déclarent s'investir dans le mécénat régional en 2012 contre seulement 9 % dans le mécénat international) (Admical CSA, 2012, Amdical CSA, 2010), il importe de relever que ces chiffres varient sensiblement selon la taille des entreprises. En effet, ce serait plus de 33 % des entreprises de plus de 200 employés qui s'impliquent dans le mécénat international (Admical-CSA 2012). Dès lors, on note que les entreprises qui ont

tendance à développer une politique internationale de mécénat agissent dans les pays faisant partie de leur marché (58% d'entre elles) (Admical, 2012). En effet, lors de leur étude, Admical a pu noter que 97 % des entreprises du CAC 40 développent une politique de mécénat à l'international en privilégiant les zones et les pays où l'entreprise est présente (Admical, 2012). Il existe donc une relation stratégique entre le développement et l'application d'une politique de mécénat et les activités d'affaire de l'entreprise.

En effet, le mécénat est reconnu comme un outil d'accompagnement de l'entreprise dans son environnement (économique, social, culturel...). Il permet d'associer des filiales et de dialoguer avec les sociétés civiles en établissant un partenariat sur la durée (Seghers, 2007). Par conséquent, « agir là où l'entreprise est présente est une pratique qui devient incontournable pour l'entreprise mécène » (Admical, 2012 : 26). Dès lors, le mécénat n'est plus associé à de la charité ou à une stratégie de communication, mais c'est « l'affirmation de la sensibilité de l'entreprise face à son environnement et son engagement » (Besançon, 1994 : 82). Ainsi, l'entreprise vise à devenir un acteur actif dans ses territoires en développant des liens avec l'ensemble des acteurs présents.

Afin de gérer ces programmes de mécénat, 72 % des entreprises du CAC 40 ont privilégié la création d'une fondation d'entreprise car elle a l'avantage d'être « le seul statut exclusivement dédié à la gestion du mécénat des entreprises » (Admical, 2012; 25). De plus, les fondations en tant qu'interface entre l'entreprise et la société représentent des générateurs de connaissances pour l'entreprise (Westhues et al., 2006) par exemple, au niveau des valeurs et normes culturelles des communautés étrangères auprès desquelles elles agissent. On peut en déduire que les fondations peuvent faciliter le développement de relations dans de nouveaux marchés et assurer d'une manière favorable la reconnaissance du nom de l'entreprise (Westhues et al., 2006).

Cependant, l'un des principaux enjeux pour établir un mécénat international est la coordination entre le siège et ses filiales (Seghers, 2007). En effet, la compréhension de ce qu'inclut la responsabilité sociale ou les attentes en termes de mécénat diffèrent selon les pays (Matten et al., 2008). Ainsi, face aux différences de

réglementations, normes institutionnelles et culturelles, les fondations doivent être aptes à faire preuve de réactivité locale (Bartlett et Goshal, 1989). Elles doivent alors se demander s'il est plus pertinent et efficace de construire une politique internationale globale, ou bien de la différencier selon les pays et s'adapter aux différences économiques, sociales et culturelles (Bartlett et al., 1989) de chaque pays.

En conclusion, on peut voir les fondations comme des outils supplémentaires aux pratiques de responsabilité sociale des entreprises qui se concentrent sur les programmes de mécénat. Elles semblent en effet à même « d'assurer les étapes incontournables aux projets de mécénats réussis tels que les fonctions de veille, d'écoute et de dialogue avec l'extérieur » (Besançon, 1994 : 147). Elles reprennent les valeurs et missions de l'entreprise fondatrice en allant au-delà de son métier mais en utilisant son savoir-faire spécifique et ses actifs (Fondation de France, 2007). Pourtant, il ne faut pas sous-estimer le poids de facteurs externes à la fondation qui peuvent influencer l'issue de ses actions : stratégie de communication de son fondateur ainsi que les aléas économiques de l'entreprise qui influencent le budget disponible à la fondation.

Afin d'être en mesure d'identifier les impacts particuliers de la fondation sur les employés d'une multinationale, nous avons choisi de nous concentrer dans le prochain chapitre de résumer et d'analyser la littérature portant sur les effets de la responsabilité sociale au niveau individuel. Par la suite, nous chercherons à vérifier si ces effets sont également applicables au cas des fondations et des pratiques de mécénat.

Section 3: Impacts des actions RSE au niveau individuel :

Cette troisième et dernière section de notre revue de littérature a pour objectif de présenter et discuter les principaux impacts des programmes de responsabilité sociale sur les employés. Notre cadre d'analyse reposera principalement sur cette section afin d'établir les potentiels impacts des programmes de mécénat sur les employés qui y prennent part.

1. Employés : des parties prenantes importantes

De nos jours, les multinationales doivent être capables de faire face et de répondre aux besoins multiples de diverses parties prenantes : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984 : 46). Pour satisfaire de manière adéquate leurs exigences, il est essentiel de comprendre leur perception de la RSE. Les chercheurs se sont de plus en plus intéressés à comprendre l'impact de la RSE vis-à-vis des différentes catégories de parties prenantes : les investisseurs (Graves et Waddock, 1994; Pelozo et Shang, 2011) analysant également ses impacts financiers (Griffin and Mahon, 1997 ; McWilliams and Siegel, 2000; Orlitzky et al., 2003), les consommateurs (Sen, et Bhattacharya, 2001 ; Lichtenstein, Drumwright et Braig, 2004;) et la société civile (Moon et Vogel, 2008). On prend alors conscience que la notion de parties prenantes est devenue incontournable lorsqu'on parle de la RSE (Rodrigo et Arenas, 2008) et pourtant, on retrouve relativement peu de littérature portant sur les conséquences de ces programmes sur l'un des groupes spécifiques, les employés (Peterson, 2004b; Aguinis et al., 2012 ; Igalens et Tahri, 2012 ; Mueller, Hatstrup, Spiess et Lin-Hi, 2012).

Les employés représentent un groupe de parties prenantes extrêmement important à prendre en compte pour une entreprise (Rodrigo et al., 2008 ; Gond, Igalens, El-Akremiti et Swaen, 2010). Si l'on se positionne par rapport à la classification des parties prenantes définie par Mitchell (1997), les employés répondent aux trois composantes de la théorie de Saillance. Ils sont à la fois : « légitimes car ils font partie intégrante de l'entreprise, ils détiennent un pouvoir dans

la mesure où ils sont à l'origine de la performance et il est important de traiter rapidement les problèmes qu'ils posent, car ils peuvent donner lieu à des problèmes sociaux » (Igalens et al, 2012 : 4).

Ensuite, à partir de la théorie des ressources, on désigne le capital en ressources humaines comme une source davantage concurrentielle durable dans la mesure où elle est rare, renouvelable, non substituable et non imitable (Barney, 1991 ; Wright, McMahan et Mc Williams, 1994). Dépendamment des industries, les employés intègrent un savoir organisationnel plus ou moins spécifique faisant en sorte qu'il peut être stratégique pour l'entreprise de veiller à leur bien-être et à leur rétention afin de conserver cet avantage spécifique (Wright et al., 1994; Brammer, Milington et Rayton, 2007).

Enfin, les employés ont une place particulière par rapport au reste des parties prenantes. En effet, ils peuvent être à la fois à l'origine des actions RSE, responsables de leur mise en œuvre et parfois le bénéficiaire (Igalens et al., 2012). Par conséquent, leur position dans l'entreprise leur confère la capacité de faciliter ou freiner le développement de pratiques RSE et les résultats associés à ces pratiques dépendront de leur volonté de collaborer (Collier et Esteban, 2007).

En d'autres termes, ces auteurs nous confirment que les employés ont un rôle central à la fois dans l'entreprise, mais également dans le développement et l'application des stratégies RSE. Par conséquent, se préoccuper de leur point de vue concernant les actions sociales de l'entreprise et l'impact qu'elles ont sur leur quotidien apparaît primordial. Ce manque de connaissances, tant théorique que pratique, sur leurs attitudes et réactions risque de porter préjudice à l'implantation, ou du moins limiter les bénéfices stratégiques dont pourraient profiter les employés et par là même, leur entreprise.

De plus, les changements sociétaux associés aux difficultés économiques et évolutions sociales en Occident depuis les années 1990 (Besançon, 1994) se reflètent également dans la dynamique interne des entreprises. Plus que dans le passé, les attentes et objectifs des employés ont évolué. En plus du salaire et des conditions d'évolution de carrière, ils s'interpellent de plus en plus sur les valeurs et l'engagement social de leur entreprise (Fondation de France, 2007; Brammer et

Milington, 2003). C'est pourquoi plus récemment s'est développée une « nouvelle forme de GRH », qui porte attention aux effets induits par les programmes RSE sur les attitudes et comportements des employés (Igalens et al, 2012). Le but des recherches dans ce nouveau domaine est d'aller au-delà des études qui se concentraient sur les effets de la RSE sur les employés potentiels à travers des analyses sur l'attractivité (image et réputation) des entreprises (Greening and Turban, 2000). Ainsi, en considérant la nature multidimensionnelle de la RSE, nous pouvons nous attendre à ce qu'elle influence un ensemble d'attitudes et de comportements intra organisationnels (Gond et al, 2010). Cette littérature plus récente et encore en développement nous aide à mieux comprendre les impacts particuliers des programmes sociaux développés.

Nous allons maintenant reprendre et schématiser les conclusions des principaux auteurs portant sur les conséquences de la RSE sur l'attitude et le comportement des employés. Par la suite, notre étude visera à explorer si ces conclusions s'appliquent également au cadre plus réduit et spécifique des actions de mécénat développées par une fondation d'entreprise.

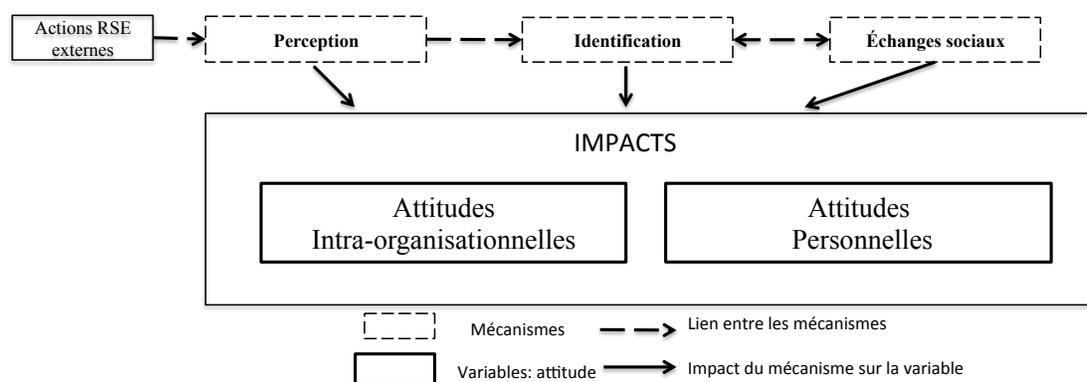
2. Liens RSE et attitudes des employés : mécanismes et conséquences

En analysant et schématisant la littérature portant sur les effets de la RSE au niveau individuel nous avons pu faire ressortir trois principaux mécanismes permettant d'expliquer l'ensemble de ce processus et ses effets. Tel que l'introduit la figure 1.5, cette nouvelle partie aura pour objectif de décrire comment un premier mécanisme, la perception de la RSE par les employés, réagit avec d'autres mécanismes tels que l'identification et les échanges sociaux afin d'expliquer un ensemble d'attitudes intra organisationnelles et personnelles.

Une attitude se définit comme « une combinaison de jugement de valeurs individuelles à l'égard de quelque chose » (Crites, 1994 : 619) et se forme à partir de différentes composantes : une composante affective construite comme une réponse émotionnelle et sentimentale ; une composante cognitive représentant les croyances et

connaissances individuelles; enfin, une composante comportementale définissant les intentions d'actions (Breckler, 1984). Malgré ces différentes composantes, l'attitude peut être étudiée comme un tout si le but de la recherche n'est pas de différencier ou classer les différentes formes d'attitudes mais plutôt, de comprendre de manière générale quelles attitudes émergent chez les employés suite à l'implantation de programmes sociaux (Rodrigo et al, 2008).

Figure 1.5 : Schéma d'introduction des effets des actions RSE externes sur les attitudes des employés



2.1. La perception

Lorsque l'on cherche à étudier les conséquences de la responsabilité sociale sur les employés, il importe de différencier les principes et programmes sociaux tels que décrits par l'entreprise de ceux perçus par les employés (Igalens et al, 2012). En effet, dans une étude portant sur un niveau d'analyse individuel ce sont les employés qui représentent l'unité d'analyse et il importe de se baser sur leur perception. Certes, en tant que perception, elle représente une mesure subjective qui peut différer de la réalité, pourtant, elle semble être la plus appropriée dans ce contexte (Peterson, 2004b ; Mueller et al., 2012). Ainsi, en plus des facteurs contextuels (climat et culture éthique) spécifiques à chaque entreprise, le principal mécanisme identifié dans la littérature comme source d'explication des effets de la RSE sur les employés est la **perception de la RSE par les employés** (Peterson, 2004b ; Collier et al., 2007 ; Brammer et al., 2007 ; Igalens et al, 2012 ; Gond et al, 2010 ; Kim, Lee, Lee et Kim, 2010). Cette perception se construit sur un ensemble d'antécédents tels que la

connaissance des actions sociales développées par l'entreprise ainsi que sur des facteurs psychologiques comme les croyances et expériences personnelles (Schneider et al, 2004 cité dans Gond et al., 2010 : 20). En effet, les employés ne constituent pas un groupe homogène, ils n'ont pas les mêmes attentes ou perceptions de la RSE ce qui affectera différemment leurs réactions (Rodrigo et Arenas, 2008). De plus, ils ne sont en mesure d'être influencés ou de réagir qu'aux actions et comportements qu'ils perçoivent comme étant responsables ou non. Par conséquent, cette perception individuelle de la RSE est également soumise à la congruence des valeurs de l'employé et celles de l'entreprise, ce que l'on nomme « fit personne organisation » (Chatman, 1989 ; O'Reilly, Chatman, et Caldwell, 1991). Dans leur analyse, Gond et al (2010 : 21) considèrent que le « fit personne organisation » a une influence positive sur la perception de la RSE par les employés. En effet, plus un individu sent qu'il partage les mêmes valeurs que son entreprise et plus la performance sociale de l'entreprise renforcera sa perception de ces actions.

De ce premier processus de perception vont succéder un ensemble d'effets sur le comportement des employés ainsi que deux autres mécanismes : l'identification et les échanges sociaux.

Conséquences de la perception : (voir figure 1.6)

Dans un premier temps, la perception va influencer le **degré d'acceptation du nouveau rôle de l'entreprise** (Rodrigo et al, 2008). En effet, selon leur perception de ces nouvelles activités, certains employés vont réagir négativement, car ils auront du mal à croire que l'entreprise puisse devenir un moyen de développement social. À l'inverse, ceux qui auront une perception positive seront immédiatement convaincus et développeront le sentiment que leur entreprise « n'est plus un simple lieu de travail, mais une institution qui partage leurs propres valeurs sociales » (Rodrigo et al., 2008 : 271).

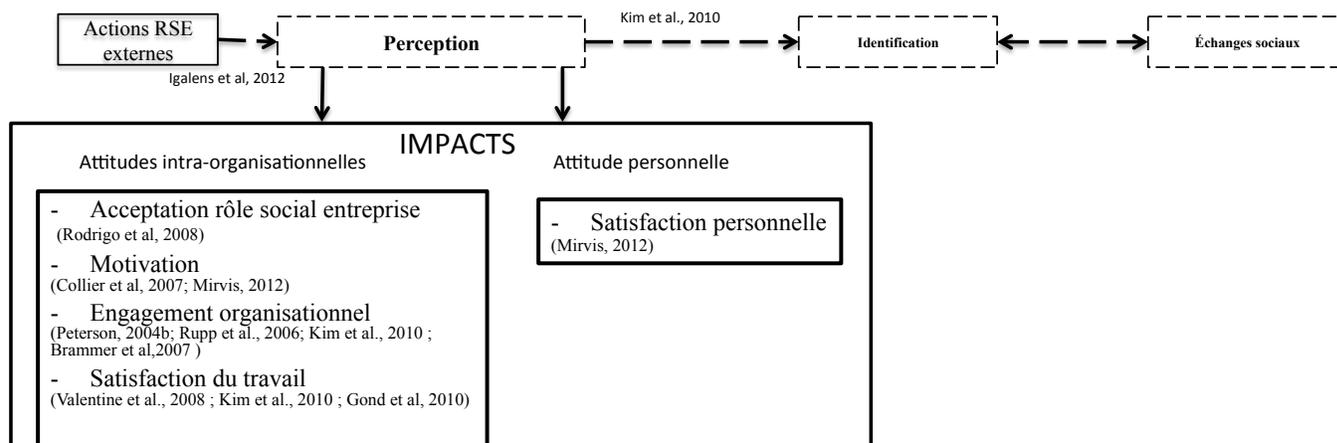
Dans un deuxième temps, la perception de la RSE va également influencer leur **motivation à participer à ces activités sociales** et leur **motivation au travail** (Collier et al, 2007). La motivation est considérée comme un ensemble de force stimulante qui induit l'individu à agir selon ses besoins ou ses valeurs personnels

(Pinder, 1998 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). À travers la motivation, l'individu cherche à répondre à deux principales questions : « Pourquoi fais-je cela? » et « qu'est-ce que j'espère réaliser? (Collier et al., 2007 : 22). Il est donc pertinent de se demander : qu'est-ce qui motive les employés à participer aux actions sociales développées par leur entreprise ? Cette question a été l'objet d'une étude développée par Mirvis (2012) qui révèle trois formes de motivations :

- a. Satisfaire un besoin : cela permet aux employés d'exprimer « leurs motivations pro-sociales dans leur travail » (Mirvis, 2012 : 102). Cette forme de motivation renvoie selon lui à la satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement personnel. La motivation des employés à agir dans la RSE est alors considérée comme « un arrangement utilitaire dans lequel rendre service aux autres répondrait à l'intérêt de l'employé » (Mirvis, 2012 : 103) et par la même développerait sa **satisfaction personnelle**.
- b. Exprimer son identité : les individus ont tendance à manifester leur identité personnelle à travers différents rôles auxquels ils s'associent : hommes, femmes, parents, employés, citoyens.
- c. Attribuer un sens à sa vie : répondre « non seulement à la question 'qui suis-je ?' mais également ' Pourquoi je suis ?' » (Mirvis, 2012 : 105).

Enfin, cette perception des actions sociales serait fortement reliée à d'autres attitudes telles que l'engagement organisationnel (Peterson, 2004b ; Rupp, Ganapathi, Aguilera et Williams, 2006; Brammer et al, 2007; Kim et al., 2010) et la satisfaction au travail (Valentine and Fleischman, 2008 ; Kim et al., 2010 ; Gond et al, 2010). Ces deux nouveaux concepts seront abordés plus en détail à travers les mécanismes d'identification et d'échange social.

Figure 1.6 : Schéma pour résumer les impacts du mécanisme de perception sur les attitudes des employés



2.2 L'identification

L'**identification** de l'employé envers son entreprise est le second mécanisme décrit par les chercheurs afin d'expliquer l'influence de la RSE au niveau individuel (Peterson, 2004b; Brammer et al, 2007 ; Kim et al., 2010 ; Gond et al, 2010). Ces études ont pu démontrer que les employés s'identifient plus fortement avec les entreprises perçues comme étant socialement responsables. L'identification organisationnelle représente la perception du niveau d'uniformité des attributs caractérisant un individu et ceux de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989). Par conséquent, l'identification organisationnelle est, elle aussi, sujette à la congruence des valeurs promues par l'entreprise et celles valorisées par l'employé. Le « fit » entre ces valeurs devrait renforcer les liens cognitifs des employés envers leur entreprise (Ashforth et Mael, 1992). C'est pourquoi on s'attend à ce que l'individu s'identifie davantage à son organisation lorsque les valeurs promues par l'entreprise, en particulier à travers ses actions RSE, représentent celles qui importent également à l'employé (Peterson, 2004a ; Gond et al, 2010).

De plus, afin de pouvoir expliquer la relation positive entre la perception des actions RSE de l'entreprise et l'identification des employés avec leur entreprise (Kim et al., 2010), nous allons reprendre la théorie de l'identité sociale (Peterson 2004b ; Brammer et al, 2007 ; Gond et al, 2010 ; Kim et al., 2010; Mueller et al., 2012). Cette théorie propose que les individus aient tendance à se voir et à voir les autres comme

étant membre de diverses catégories sociales. Le point de vue qu'une personne a d'elle-même, son «concept de soi», est influencé par son appartenance à des organisations sociales, y compris l'entreprise où elle travaille (Ashforth et Mael, 1989). Cette tendance à s'identifier à l'organisation s'intensifie lorsqu'ils perçoivent qu'elle renvoie une image attractive, prestigieuse et que l'identité organisationnelle peut **améliorer leur estime de soi** (Ashforth et Mael, 1989). En effet, la réputation positive des entreprises engagées socialement associée à la perception qu'a l'employé de ces activités sociales aura tendance à développer **sa fierté d'appartenance** à ce groupe et par la même à répondre à son besoin d'estime de soi ainsi qu'à renforcer son **image de soi** (Gond et al., 2010 ; Kim et al., 2010 ; Tyler et Blader, 2003). Ainsi, ces conclusions nous permettent de supposer que si la communication et la promotion interne de certains programmes sociaux prennent écho dans les valeurs et croyances des employés, ils devraient jouer sur leurs attitudes personnelles en renforçant leur image et estime de soi et influencer sur leur niveau d'identification à l'entreprise (Gond et al., 2010 ; Brammer et al., 2007, Kim et al., 2010).

Conséquences de l'identification : (voir figure 1.7)

La théorie d'identité sociale veut qu'à travers le processus d'identification organisationnel, l'implication sociale des entreprises favorise positivement un ensemble d'attitudes et soit un indicateur important de la **motivation** et de **l'engagement organisationnel** (Meyer et Herscovith, 2001; Peterson, 2004b). De plus, il semblerait qu'une meilleure compréhension du processus d'engagement nous aide à mieux expliquer le comportement au travail des individus et qu'il favorise d'autres comportements tels que la **réention** (Meyer et Allen, 1991).

Parmi les différentes définitions de l'engagement, nous sommes tout d'abord remontés à l'étude de Mowday, Porter et Steers (1982) dans laquelle ils scindent la notion d'engagement entre l'engagement comportemental et l'engagement organisationnel. Les auteurs considèrent que l'engagement organisationnel va au-delà de la loyauté, c'est une relation active, un processus qui se définit comme « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, ainsi qu'une

volonté de réaliser des efforts en faveur de celle-ci et un fort désir d'en rester membre » (Mowday et al, 1982 : 27). Puis, O'Reilly et Chatman (1986) rajoutent à cette définition la notion d'internalisation. Ainsi, on retrouve le concept de « fit personne-organisation » (Chatman 1989). L'individu, en plus d'être en accord avec les buts et valeurs de l'entreprise va les internaliser et les adopter, car ils sont congruents aux siens. La notion de congruence des valeurs est alors, un déterminant de l'engagement organisationnel (O'Reilly et al., 1991).

En tant que concept complexe et considérant le manque de consensus quant à la définition de l'engagement, il importe de reprendre l'approche utilisée dans diverses études (Mowday, 1999 ; Meyer et al., 2001; Paillé, 2004; Brammer et al., 2007; Gara et al, 2009 ; Turker, 2009 ; Mueller et al. 2012). Cette définition de l'engagement va au-delà de la différenciation entre l'engagement comportemental et organisationnel et le conçoit comme un état psychologique décrivant la relation entre un individu et son organisation selon trois composantes (Meyer et al., 1991):

- a. L'engagement affectif : il représente l'attachement à l'organisation par l'identification personnelle et la congruence des valeurs
- b. L'engagement normatif : l'employé croit qu'il y a une obligation de rester dans l'entreprise par rapport aux bénéfices reçus et à la socialisation organisationnelle
- c. L'engagement continue : il désigne le coût perçu de quitter l'entreprise. Il est plus bénéfique pour l'employé de rester dans cette entreprise que de changer

Malgré la popularité de cette définition, il subsiste des désaccords concernant le manque de distinction vérifiable entre les composantes affectives et normatives (Meyer et al, 2001). De plus, Gond et al, (2010) recommandent de l'étudier comme un tout et soulignent que de nombreux auteurs se sont principalement concentrés sur l'une des facettes de l'engagement organisationnel, l'engagement affectif, et sa relation positive avec la perception des employés de la RSE (Brammer et al., 2007 ; Turker 2009 ; Mueller et al., 2012).

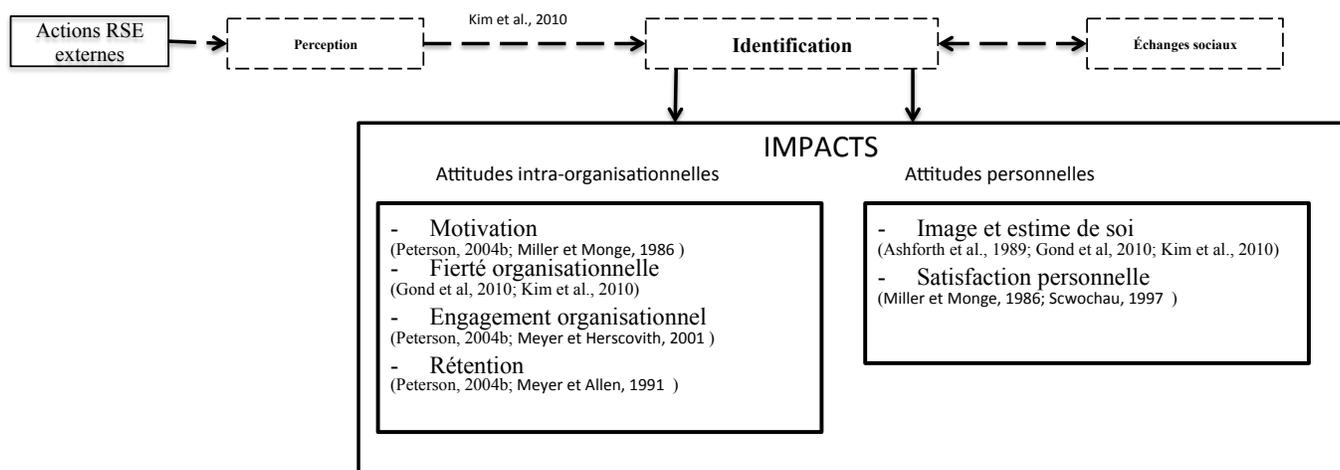
Cependant, relativement aux autres dimensions de l'engagement organisationnel, la dimension affective permet plus particulièrement d'établir des relations et de prédire un plus large éventail de comportements (dont certains font l'objet de notre étude) :

rotation, absentéisme, comportement citoyen organisationnel, rendement au travail, stress, conflits professionnels ou non (Meyer et al, 2001; Meyer, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). De plus, outre le fait que cette forme d'engagement soit considérée comme la plus importante pour les entreprises, il semblerait que l'on puisse considérer cette composante comme la plus fortement influencée par la performance sociale de l'entreprise (Mueller et al., 2012). En effet, l'auteur considère que l'engagement organisationnel affectif « concerne des valeurs organisationnelles reflétant l'humanité, la responsabilité et la coopération qui se rapportent à des valeurs associées à la RSE » (Mueller et al., 2012 : 1196).

Dans ce contexte, nous allons retenir que la perception des actions RSE et l'engagement affectif seraient structurellement reliés (Mueller et al., 2012). En développant le prestige d'une entreprise, les programmes RSE favorisent le processus d'identification organisationnel, de telle sorte que la perception de ce comportement responsable puisse être en phase avec les valeurs personnelles des employés et ainsi les mener à un niveau supérieur d'engagement affectif (Kim et al, 2010). D'ailleurs, certains auteurs ont pu noter que la participation à des actions discrétionnaires sociales de type bénévolat était liée à l'engagement organisationnel affectif (Peterson, 2004a ; Meyer et al., 2001). La participation des employés favoriserait le partage des valeurs entre l'entreprise et l'individu, ainsi que la satisfaction de leurs besoins de niveau supérieur (Schwochau, Delaney, Jarley, et Fiorito, 1997), ce qui encouragerait en retour leur motivation et satisfaction personnelle (Miller et Monge, 1986 vu dans Scwochau, 1997 : 381).

Ceci nous amène à penser qu'une gestion réussie des actions RSE profite à l'entreprise non seulement en matière d'image externe, mais également en interne. La fierté des employés d'appartenir à une entreprise bénéficiant d'une image sociale favorable renforce leur engagement affectif, leur motivation et leur satisfaction personnelle.

Figure 1.7. : Schéma pour résumer les impacts du mécanisme d'identification sur les attitudes des employés



2.3 Les échanges sociaux

Finalement, au-delà du processus d'identification principalement étudié dans la littérature que nous avons analysée, nous nous sommes intéressés à un dernier mécanisme, les **échanges sociaux**. Pour cette dernière section, nous nous sommes principalement basés sur le modèle développé par Gond et al (2010). Ce modèle propose qu'à travers la théorie des échanges sociaux nous sommes en mesure d'intégrer des notions de réciprocité, d'attentes et d'obligations mutuelles. Ces trois notions jouent un rôle important dans la compréhension des conséquences de la RSE au niveau individuel intra organisationnel. En effet, les auteurs vont particulièrement insister sur le fait que les programmes sociaux ne modifient pas seulement l'image et la réputation d'une entreprise, mais également sa dynamique sociale dans le sens où la nature sociale des pratiques RSE, se répercute sur les échanges entre l'entreprise et ses employés (Gond et al, 2010).

Ainsi, la théorie des échanges sociaux initialement introduite par Homans (1958) considère la relation entre un employé et son employeur comme un échange (Muldoon, Liguori, et Bendickson, 2013). Au fil des années, cette théorie s'est principalement appuyée sur les recherches de Blau (1964) qui différencient les échanges économiques des échanges sociaux dont les obligations sont plus diffuses, car non clairement négociées. Cependant, malgré cette définition de Blau (1964), la

diversité des formes d'échanges sociaux dans une organisation a mené les chercheurs à vouloir les répartir sous trois formes :

- a. l'échange négocié : se produit entre deux entités où « les acteurs négocient conjointement sur les termes d'une transaction qui prévoit des prestations pour les deux; ces termes sont connus et convenus à l'avance.» (Molm, Peterson et Takahasi, 1999: 876)
- b. l'échange réciproque : deux acteurs bénéficient l'un de l'autre par des actes unilatéraux séparés et non négociés. Le donneur initial ne sait pas quand et comment l'échange lui sera retourné. Dans cette forme, les termes de l'échange vont s'établir dans le temps. (Molm et al., 1999)
- c. l'échange généralisé la forme la plus indirecte et impersonnelle d'échange social (Gond et al, 2010), car elle implique plusieurs acteurs d'un groupe social. Cette forme d'échange prévoit qu'un acteur offre des avantages à un autre en échange d'un remboursement, mais qui ne sera pas nécessairement fait par le destinataire (Molm, Collett et Schaefer, 2007).

Tout au long de leur analyse, Gond et al (2010 : 16) soutiennent que « ces trois formes d'échanges façonnent l'effet de la RSE sur les attitudes et les comportements des employés ». De plus, Blau (1964) soulignait que la principale attente suite à des actions de types philanthropiques n'est pas d'influencer la dynamique d'échange sociale envers le bénéficiaire, mais plutôt envers le groupe social du donneur. Par conséquent, nous pouvons supposer que même si une entreprise développe des programmes de responsabilité sociale externes, ces actions peuvent avoir un impact sur la dynamique des échanges sociaux au sein de l'entreprise.

Conséquences des échanges sociaux : (voir figure 1.8)

Le modèle développé par Gond et al, (2010) estime que la RSE va influencer à la fois les mécanismes d'identification organisationnelle et ceux d'échange social. Ces théories nous aident à comprendre que les employés peuvent développer un sentiment d'obligation et s'engager dans des comportements productifs ou non afin de récompenser ou punir les pratiques RSE perçues.

Tout d'abord, les auteurs considèrent que l'identification organisationnelle fait appel à « un sentiment d'appartenance et d'investissement émotionnel envers l'organisation » et se basent sur ce critère pour s'attendre à ce que l'identification favorise « la propension des individus à faire **confiance** à leur entreprise et ses dirigeants » (Gond et al, 2010 : 26). De plus, ils soulignent que les échanges sociaux vont interagir avec l'identification organisationnelle dans le développement de cette confiance. En effet, nous avons montré précédemment que dans le cas d'échanges réciproques ou généralisés, contrairement aux échanges négociés, il n'y a pas de négociation explicite ou d'accords contraignants entre les parties. C'est pourquoi ces formes d'échanges privilégient les situations de confiance entre les parties impliquées (Gond et al, 2010).

Puis, les études portant sur **l'engagement organisationnel** font également souvent référence à la notion de **satisfaction au travail** (Peterson, 2004a ; Rikketa, 2005 ; Brammer et al., 2007 ; Mueller et al., 2012). La satisfaction au travail représente « comment les individus se sentent par rapport à leur travail et aux différents aspects de leur travail » (Spector, 1997 : 2). D'après l'index utilisé par Weiss (2002), les éléments qui jouent sur la satisfaction au travail sont: le travail en lui-même, mais également son environnement : collègues, supérieurs et l'apprentissage, le développement et la compensation liés au travail. Considérant comment la RSE influence la dynamique interne d'une entreprise à travers la théorie des échanges sociaux, on comprend que ces pratiques sociales aient également un effet sur le niveau de travail des employés. De plus, il semblerait que le niveau d'identification d'un employé envers son entreprise soit positivement relié à sa satisfaction au travail (Rikketa, 2005). Ainsi, si l'on suppose que les actions RSE favorisent les échanges de types réciproques ou généralisés (Gond et al, 2010), on peut établir que des attitudes de confiance, d'engagement organisationnel et de satisfaction au travail seront plus fortes suite aux échanges liés à des actions sociales.

Enfin, un dernier effet associé aux interactions entre l'identification organisationnelle et les échanges sociaux serait le développement de **comportements coopératifs et de citoyenneté organisationnelle** (Tyler et Blader, 2003; Meyer et al.,

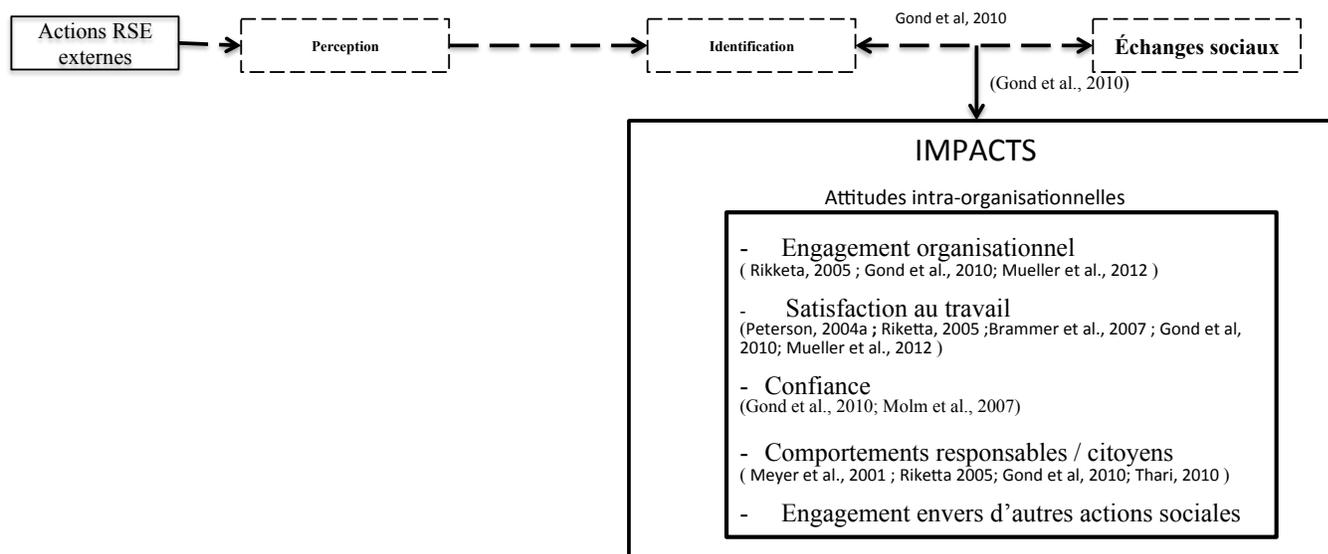
2001 ; Riketta 2005; Gond et al, 2010). Dans leur modèle, Gond et al, (2010) ont démontré que grâce aux composantes sociales et émotionnelles introduites par les pratiques sociales dans les relations organisationnelles, les employés ont tendance à suivre des comportements réciproques et citoyens. Selon Gouldner (1960), la norme de réciprocité implique que les individus doivent aider et ne pas nuire aux personnes qui les ont aidées.

De plus, l'identification mène les employés à ressentir un sentiment de succès ou d'échec individuel associé à ceux de l'entreprise (Ashforth et al., 1992). Ainsi, ils ont tendance à adopter des comportements qui vont au-delà du niveau requis par leur travail en considérant les bénéfices pour l'entreprise comme étant favorable pour eux postérieurement (Gond et al., 2010).

Par conséquent, face à certains bénéfices reçus à travers les pratiques sociales de l'entreprise, les employés peuvent développer un sens d'obligation, qui suivant cette norme de réciprocité, les mène « à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle afin de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise » (Thari, 2010 : 216).

Enfin, par cette analyse de la littérature nous avons constaté que ces comportements de citoyens concernent et bénéficient principalement à l'entreprise (Swaen et Maignan, 2003). Or, dans le cadre de cette étude nous chercherons également à identifier si à travers les processus de perception, d'identification et d'échange social, la participation à certaines actions sociales encourage les employés à être **plus ouverts et impliqués envers d'autres pratiques RSE** mis en place par l'entreprise. En effet, peu d'auteurs ont abordé cette facette des conséquences intra organisationnelle (Collier et al., 2007).

Figure 1.8 : Schéma pour résumer les impacts liés à l'interaction des mécanismes d'identification et d'échange social sur les attitudes des employés



3. Mobilisant un cadre d'analyse

L'objectif de cette section est de résumer la construction de notre cadre conceptuel qui nous permettra d'analyser nos données afin d'identifier l'influence des différentes formes de mécénat sur les attitudes des employés qui y participent. Ce modèle se base sur l'ensemble de notre revue de littérature en se centrant principalement sur les impacts individuels identifiés à partir des théories sur les pratiques sociales en générales.

L'approche originale de ce travail repose sur la comparaison des impacts du mécénat financier et du mécénat de compétences ainsi que la volonté de comparer et de compléter un modèle principalement basé sur des pratiques RSE. Comme nous pouvons le voir dans la figure 1.9, nous allons résumer de manière schématique la logique de recherche de cette étude visant à répondre à la problématique :

Comment les pratiques de mécénat, prises en charge par des fondations d'entreprise, impactent les attitudes des employés qui y participent ?

Ainsi, dans la première section de notre revue de littérature nous avons noté qu'une entreprise qui décide de développer une politique de responsabilité sociale fait

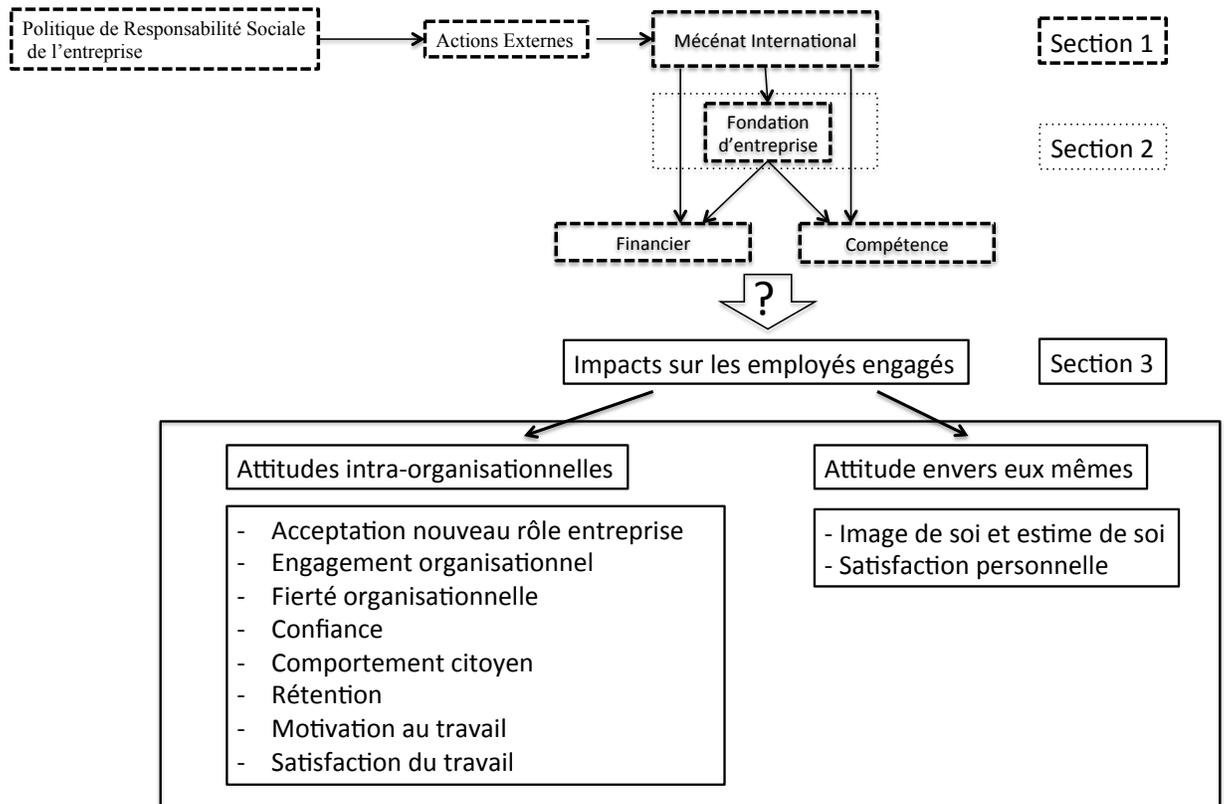
face à un vaste éventail d'options. Parmi ces choix, le mécénat d'entreprise a été identifié comme l'un des moyens s'offrant à elle. Le mécénat d'entreprise a été décrit comme un dispositif souple lui permettant d'obtenir différents bénéfices, dont l'influence de sa relation avec ses employés.

La deuxième section nous a permis de contextualiser l'environnement dans lequel évolue le mécénat d'entreprise en désignant les fondations d'entreprise comme le principal outil pour développer et encadrer leur politique de mécénat dans le long terme.

Finalement, c'est dans la troisième section de notre revue de littérature que nous avons pu identifier les connaissances académiques portant sur les effets de la responsabilité sociale sur l'attitude des employés envers l'entreprise et envers eux-mêmes.

Par conséquent, ce cadre conceptuel (figure 1.9) résume schématiquement les principaux points de notre revue de littérature nous permettant de vérifier, comparer et identifier les impacts spécifiques du mécénat financier et mécénat de compétences sur les attitudes des employés qui y participent. Les prochains chapitres de présentation et d'analyse des résultats de l'étude qualitative nous permettront de répondre aux interrogations entre les types de mécénat et l'influence sur les attitudes des employés.

Figure 1.9 : Cadre conceptuel pour l'analyse des impacts des actions de mécénat financier et mécénat de compétences sur les attitudes des employés



Chapitre II : Méthodologie de l'étude

Ce chapitre réservé à la description de notre de méthodologie vise à assurer un maximum de transparence et de fiabilité à notre étude en décrivant rigoureusement notre démarche. En tant qu'étude qualitative, il importe que les étapes de récolte et d'analyse de données soient bien documentées et explicites afin de les rendre facilement transférables auprès d'autres chercheurs (Humberman et Miles, 1994). Ce chapitre a pour objectif de décrire et de justifier la méthode de recherche sélectionnée, puis de présenter le protocole de sélection des données pour finalement introduire le processus d'analyse des données.

1. Design de la recherche

1.1 Nature de la recherche : Étude de cas

Lors de la révision de la littérature, nos recherches nous ont mené à la problématique : **comment les pratiques de mécénat, prises en charge par une fondation d'entreprise, impactent les attitudes des employés qui y participent ?** Afin de répondre à cette question de recherche et satisfaire le manque de connaissance tant théorique que pratique sur l'influence de la responsabilité sociale au niveau individuel en interne (Brammer, Milington et Rayton, 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Mueller, Hatrup et Lin-Hi, 2012), nous avons choisi de nous concentrer sur la perception des actions sociales des employés (Igalens et Tahri, 2012) en les mettant au centre de notre étude en tant qu'unité d'analyse (Peterson, 2004b).

Ainsi, notre recherche repose sur une étude exploratoire qualitative basée sur l'étude de cas unique de la fondation d'une multinationale. Cette étude de cas vise à mieux comprendre les deux phénomènes qui nous intéressent : le mécénat financier et le mécénat de compétences¹. L'attrait de cette méthode de recherche est de fonder notre analyse sur une situation de la vie réelle et non seulement sur des motivations

¹ Le mécénat de nature n'implique pas directement les employés que pour le cas du mécénat financier et de compétences. D'ailleurs, le mécénat de nature est parfois compris dans les actions de mécénat de compétences. Voici pourquoi nous nous concentrerons sur ces deux formes de mécénat

théoriques (Siggelkow, 2007). À partir de l'expérience et de la perception des employés de la multinationale, nous avons essayé d'établir des relations entre les types d'actions sociales menées par la fondation (mécénat financier et mécénat de compétences) et les effets produits sur ces derniers. En effet, Yin (2009) argumente que les études de cas sont les plus adaptées pour mieux comprendre comment et pourquoi certaines relations existent dans un contexte réel. Notre volonté à travers cette méthode est d'illustrer un ensemble d'éléments théoriques (Siggelkow, 2007) liés aux pratiques de RSE dans le cas particulier du mécénat développé par une fondation d'entreprise.

Nous avons décidé d'étudier ces deux formes de mécénat au sein d'une fondation d'entreprise, car notre revue de littérature nous a permis de mettre de l'avant le fait que les fondations « s'imposent aujourd'hui comme l'outil pérenne et efficace du mécénat d'entreprise » (Seghers, 2007: 55). De plus, ce choix est cohérent avec la tendance actuelle en France qui atteste la croissance du nombre de fondations d'entreprise: 313 en 2012 contre 115 en 2005 et seulement 67 en 2001. (Centre français des fonds et des fondations, 2010 ; 2013). Par là même, on note que le pays d'origine de la fondation d'entreprise étudiée sera également un critère à prendre en compte.

1.2 Choix de l'entreprise : narration du cas

Notre étude de cas unique repose sur la fondation d'une multinationale travaillant dans les services à l'environnement. Cette entreprise dont le siège est situé en France dispose de plus de 200 000 employés répartis dans plus de 30 pays². Différents critères nous ont amenés à sélectionner cette fondation d'entreprise et à juger qu'elle représentait un terrain adéquat pour étudier la question de recherche proposée.

Tout d'abord, chaque action sociale développée par la fondation est accompagnée par au moins un employé de la multinationale. Cette caractéristique, encore peu développée dans la plupart des entreprises, nous a semblé particulièrement pertinente

² Ne disposant pas de l'autorisation de la part de l'entreprise afin de publier son nom, nous ne sommes pas en mesure de fournir les références à partir desquelles nous avons obtenu les informations la concernant.

dans le contexte de notre recherche. En effet, la participation active des employés est un facteur favorable à l'analyse des conséquences des activités de la fondation sur leurs attitudes et comportements.

Ensuite, les actions sociales de la fondation se divisent en deux groupes d'activités qui constituent les deux phénomènes qui nous intéressent. En premier, le mécénat financier : la fondation apporte un soutien financier à des projets déposés par des associations, des organismes ou des communautés locales et internationales. Afin de pouvoir accéder à cette aide, le projet doit en premier lieu être parrainé³ par un des employés du groupe qui leur offrira de son temps et de son expertise pour mener à bien leur demande.

En second, le mécénat de compétences (comprenant son mécénat de nature): plus de 500 employés provenant des différentes filiales de l'entreprise et représentant ses différents corps de métiers constituent une équipe de volontaires. Sur leur temps de travail, ces volontaires sont amenés à participer à des missions d'urgences humanitaires ou des projets de développement durant lesquels leurs expertises et compétences particulières sont mises au service d'organismes internationaux. Ainsi, cette entreprise illustre un concept important dans notre étude, celui d'un « nouveau mécénat dit humanitaire » (Piquet et Tobelem, 2005 : 79). Il nous semble judicieux d'explorer en profondeur le cas d'une fondation d'entreprise qui base une partie de ses actions sociales sur le savoir-faire particulier de son entreprise fondatrice, considérée comme chef de file international dans son domaine, tout en impliquant la source de cet avantage particulier, les employés.

Enfin, l'origine française de la multinationale est également un facteur dont on doit tenir compte. Certes, la France est souvent considérée en « retard » concernant l'importance et le nombre de ses fondations d'entreprise par rapport à d'autres pays européens (Besançon, 1994). Pourtant, le nouvel encadrement favorisant le développement d'actions de mécénat et la création de fondations d'entreprise depuis

³ On doit distinguer le terme parrainage utilisé par cette entreprise du parrainage décrit dans le chapitre 1 section 1 comme forme de soutien en échange d'une contrepartie publicitaire. Ici, le terme parrain ne fait pas allusion à un sponsor mais au fait que l'employé introduit l'association au sein de la fondation, sous forme de « garant ».

la Loi Aillagon de 2003 (Seghers, 2007) nous ont amené à considérer que la fondation d'une multinationale française représenterait une autre composante distinctive dans notre choix de fondation.

L'ensemble de ces éléments forme la spécificité et la richesse de cette multinationale et de sa fondation, ce qui renforce notre choix d'étude de cas unique et nous permet d'attendre l'obtention d'informations particulières qui auraient pu être difficilement visibles auprès d'autres organisations. Pour une description plus complète du rôle de la fondation au sein de l'entreprise, vous pouvez vous référer à l'annexe 1.

2. Collecte de données

Nous avons cherché à assurer une multiplicité des sources de données en nous basant à la fois sur des documents publics (site de la multinationale et de la fondation, rapports annuels de la fondation), des archives des actions de la fondation ainsi que des entretiens semi-dirigés auprès de responsables de la fondation et d'employés de la multinationale. Comme nous allons l'expliquer dans cette partie, les documents publics et internes collectés portant sur la fondation nous ont principalement aidés à mieux comprendre le fonctionnement de la fondation par rapport à l'entreprise et à établir la liste des répondants potentiels pour nos entretiens.

2.1 Répondants

Dans un premier temps, nous avons effectué 2 entretiens avec des responsables de la fondation afin de mieux comprendre la situation actuelle de la fondation ainsi que leurs relations avec la multinationale et ses employés. Ensuite, nous nous sommes entretenus auprès de 30 employés de la multinationale qui se sont directement impliqués dans les actions de la fondation : en tant que parrains (11 employés), volontaires (14 employés) ou les deux (5 employés).

Pour pouvoir établir notre liste de répondants potentiels nous nous sommes fondés sur le site internet de la fondation qui répertorie l'ensemble des actions de parrainage avec : le nom du parrain, la nature de l'aide apportée par le parrain, le montant du mécénat financier et le pays de l'action. En ce qui concerne les volontaires, nous

avons pu noter que les informations publiques, sur le site internet ou dans les rapports d'activité de la fondation, étaient de natures plus globales et ne nous apportaient pas les informations nécessaires sur l'identité des volontaires ou leur pays d'origine. Par conséquent, nous avons décidé d'aller dans les locaux de la fondation afin de pouvoir obtenir l'information manquante grâce à leur base de données interne. Ainsi, nous avons pris conscience que la fondation gère de manière distincte ses parrains et ses volontaires et qu'il serait favorable de diviser notre liste de contacts entre ces deux pratiques. Par conséquent, nous avons suivi la séparation de l'entreprise, en associant principalement les activités de parrainage à du mécénat financier et celles de volontariat au mécénat de compétences.

De plus, afin de rester dans la dimension internationale de cette étude, nous nous sommes concentrés sur le mécénat international mis en place par la fondation. Les documents publics et internes collectés nous ont permis de vérifier que les employés français sont les plus impliqués dans les actions de la fondation, même celles qui se développent en dehors de la France. Par conséquent, c'est auprès de ce bassin de répondants que nous nous sommes tournés afin d'obtenir les données les plus pertinentes pour répondre à notre question de recherche. Pour plus de renseignements sur la procédure utilisée pour parvenir à une liste finale de répondants potentiels, vous pouvez vous référer à l'annexe 2.

2.2 Questionnaire : Guide d'entretien

Tout d'abord, la nature qualitative de notre recherche associée à notre distance géographique avec les répondants nous ont amenés à privilégier la collecte de données par des entretiens semi-directifs par téléphone. Dans le contexte de cette étude, il est pertinent d'employer des entretiens en profondeur puisqu'ils sont reconnus pour être les plus adaptés afin de découvrir les motivations, opinions, attitudes et sentiments sous-jacents un sujet (Stokes et Bergin, 2006). Le protocole de demande d'entrevue s'est constitué d'un premier courriel envoyé aléatoirement à 55 des employés formant notre liste de répondants potentiels. Le courriel avait pour objectif de nous présenter tout en indiquant le thème de la recherche et de proposer aux participants de parler de leur implication au sein de la fondation. À chaque

courriel était joint une lettre signée par le directeur général de la fondation attestant de sa connaissance de notre recherche et de la liberté individuelle des employés d'y participer ou non (Annexe 3). Une période de dix jours était accordée avant relance par un second courriel afin de connaître l'intérêt de la personne pour l'étude et l'accord d'une date et heure d'entretien.

Ensuite, l'écriture de notre guide d'entretien (Annexe 4) s'est basée sur le cadre d'analyse établi à partir de nos recherches théoriques. Ce cadre d'analyse, construit principalement partir de travaux portant sur la RSE en général, nous a permis d'identifier les principaux objectifs de notre enquête :

1. Comprendre si le mécénat est perçu comme une forme d'action sociale pour les employés
2. Identifier les conséquences sur ses attitudes envers l'entreprise
3. Identifier les conséquences sur sa perception et son attitude envers son travail
4. Identifier les conséquences personnelles sur l'individu
5. Voir l'influence sur l'attitude envers les autres actions RSE de l'entreprise
6. Différencier les effets selon le mécénat financier et de compétences

Finalement, le caractère semi-directif de nos entretiens nous a donné la possibilité d'avoir des questions relativement ouvertes permettant aux répondants d'être libres dans leurs réponses, tout en respectant ces thèmes que nous nous étions préalablement fixés (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). La flexibilité de cette méthode nous a aidés à recueillir une grande variété d'informations tout en étant capable de comparer les données récoltées et les différentes visions des répondants. De plus, elle nous donne la possibilité de préciser les questions lorsque l'interviewé a des doutes sur sa compréhension ou en tant qu'intervieweur, de demander des précisions sur certaines réponses pour mieux comprendre la pensée et le raisonnement du répondant. Par conséquent, cette méthode d'entretien semble la plus appropriée dans notre contexte. Elle nous permettra de préciser les thèmes établis dans notre cadre d'analyse et de découvrir de nouveaux concepts. Ainsi, le guide d'entretien a subi quelques ajustements suite à nos premiers entretiens afin de prendre

en compte des thèmes émergents et de pouvoir les vérifier auprès des nouveaux répondants.

3. Processus d'analyse des données

Le but à travers notre analyse est de parvenir à dégager du sens de nos données afin de pouvoir présenter les informations pertinentes qui nous permettent de répondre à notre problématique. Le choix de la méthode d'analyse des données doit refléter le but de notre étude (Frogatt, 2001). Notre objectif est d'identifier les possibles influences du mécénat financier et du mécénat de compétences sur les attitudes des employés d'une multinationale. Nous sommes dans le contexte où notre revue de littérature nous a permis de résumer un ensemble d'éléments théoriques liés aux effets des pratiques de RSE sur les employés et de construire un cadre conceptuel. Dès lors, nous avons privilégié une approche déductive du contenu des données pour vérifier ce cadre préétabli (Elo et Kyngäs, 2008) dans les cas spécifiques du mécénat financier et de compétences. En d'autres termes, notre modèle théorique est soumis à une « logique d'appariement à la réalité » (Noel, 2011: 330). Nous allons chercher à évaluer dans quelle mesure les liens observés dans notre analyse correspondent à notre modèle conceptuel en déterminant les points de convergence, mais également de divergence nous permettant ainsi de le préciser aux cas particuliers de mécénat financier et mécénat de compétences. Nous devons souligner que la méthodologie choisie représente un processus itératif qui nous a parfois menés à faire des allers et retours entre les différentes étapes formant ce processus d'analyse.

3.1 Organisation des données

Pour commencer, les informations obtenues grâce aux 32 entretiens semi-structurés ont été enregistrées par audio lorsque nous avons l'accord du répondant et par la suite, retranscrites informatiquement (étape 1). Ces retranscriptions reprenant mot pour mot le discours des répondants assurent la validité et l'exactitude des données pour leur analyse et évitent les risques de subjectivité durant l'analyse. De plus, l'écoute répétée des entretiens et l'écriture du compte rendu nous permettent de nous familiariser et de nous immerger dans les données (Elo et Kingäs, 2008). La

durée moyenne des entretiens est de 30 à 45 min et nous avons effectué 2 entretiens avec des responsables de la fondation et 30 entretiens avec des employés de différents niveaux hiérarchiques (cadres ou non) de la multinationale. Ces employés de la multinationale ont tous directement participé aux actions de la fondation, soit à titre de parrains pour du mécénat financier, soit en tant que volontaires par le mécénat de compétences ou bien en agissant auprès de ces deux types de mécénat. La répartition de nos répondants est reprise dans la figure 2.1.

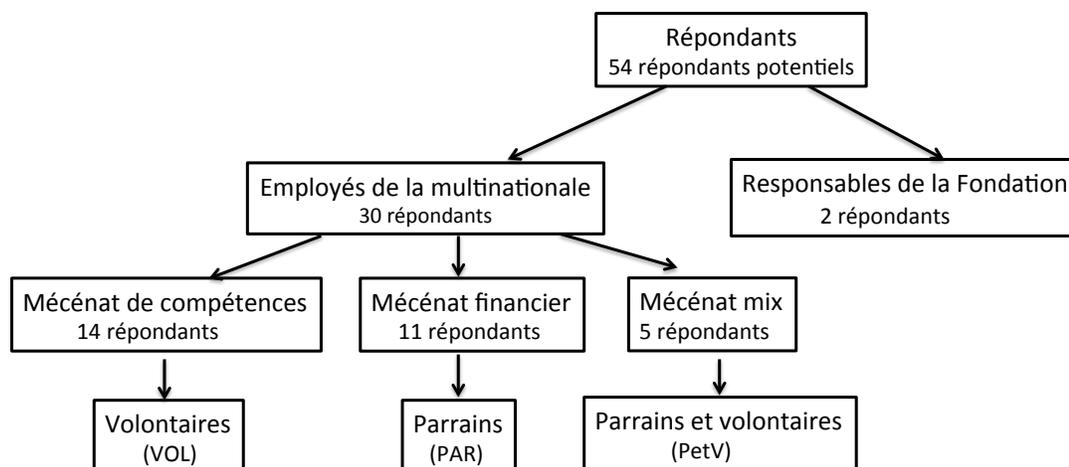
Afin d'assurer la confidentialité de nos répondants et respecter les critères d'éthique de la recherche au Canada, nous n'avons pas leur accord pour mentionner leur nom dans cette étude. Par conséquent, chaque répondant a été codé selon deux caractéristiques :

- un numéro d'identification : selon l'ordre des entretiens effectués
- une abréviation : selon le type de mécénat dans lequel il s'est impliqué

PAR est associé au mécénat financier ; VOL au mécénat de compétences ;
PetV au mécénat mix

Par conséquent, lorsque nous aurons besoin de faire référence à des extraits de discours des répondants nous indiquerons, le type de mécénat dans lequel il a été impliqué suivi par ce numéro d'identification. Exemple : PAR 23 : employé ayant participé au mécénat financier et 23^{ème} répondant de notre liste de répondants potentiels.

Figure 2.1 : Répartition des répondants ayant participé aux entretiens semi-directifs



3.2 Codification et analyse des données

Notre objectif est de « sélectionner, concentrer, simplifier, résumer et transformer les données qui apparaissent dans nos transcriptions » (Huberman et Miles, 1994 : 10). Nous basant sur une approche déductive, nous avons repris notre cadre d'analyse et nous avons essayé de voir les situations dans lesquelles nous pouvions relever les concepts clés identifiés dans ce cadre. De plus, il importe dans ce type de recherche de rester ouvert et souple à l'identification de nouvelles variables qui seraient nécessaires à l'analyse et permettraient de mieux répondre à notre question de recherche (Noël, 2011). C'est pourquoi nous avons également décidé de ne pas exclure des données pertinentes qui ne rentreraient pas dans notre cadre prédéfini, mais qui à partir du principe inductif, formeraient de nouveaux concepts (Elo et al., 2008).

En nous basant sur notre cadre d'analyse, nous avons alors commencé par structurer les données recueillies à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo (étape 2). Tel que le montre la figure 2.2, afin de répondre à notre question de recherche, ce logiciel nous a permis de regrouper les segments de données correspondants au thème « Impact ». Nous avons pu diviser ce thème impact sous la catégorie attitude elle-même partagée entre les attitudes intra organisationnelles et attitudes envers soi-même. Afin de préciser les domaines d'impacts du mécénat, nous avons noté que notre cadre conceptuel touchait des attitudes plus en rapport avec l'entreprise et d'autres plus en rapport avec le métier du répondant. Afin de voir si cette distinction se retrouvait dans le discours des répondants, nous avons choisi de diviser la catégorie attitudes intra organisationnelles en deux sous-catégories : attitudes envers l'entreprise et attitudes envers le métier. À partir de ces catégories, nous avons pu coder les données pour les regrouper et les coder une deuxième fois entre les différents concepts recherchés. Certaines données ont pu être identifiées comme appartenant à différents concepts et ont été codées plusieurs fois. Ce processus de codification nous a permis de regrouper à l'intérieur d'un même concept les différentes opinions des répondants sur ce sujet.

Suite à cette codification des entretiens, nous pouvons présenter les données formant un même concept et ainsi indiquer les concepts de notre cadre d'analyse qui sont validés et ceux qui sont émergents (étape 3). Pour cela, nous allons revenir sur chaque concept validé et émergent et nous présenterons pour les deux formes de mécénats la signification des concepts dans ces cas particuliers. Cette présentation de données se fera sous forme de présentation de citation directe de nos entretiens afin d'augmenter la fiabilité de notre recherche. De plus, nous présenterons des matrices de catégorisation créées à partir de notre cadre d'analyse, nous permettant de résumer les impacts de chaque forme de mécénat sur les différentes catégories d'attitudes des répondants. Le tableau 2.1 est un exemple illustratif de ces matrices de catégorisation. Ces matrices et les annexes associées permettent de démontrer comment le processus de codification a été effectué afin d'assurer la transparence dans notre analyse et ainsi, faciliter la compréhension de notre interprétation des données. Chaque concept validé et émergent fera référence à une annexe dans laquelle le lecteur peut retrouver l'ensemble des citations des entretiens qui lui est lié.

Figure 2.2: Schéma du processus de codification et classement des données

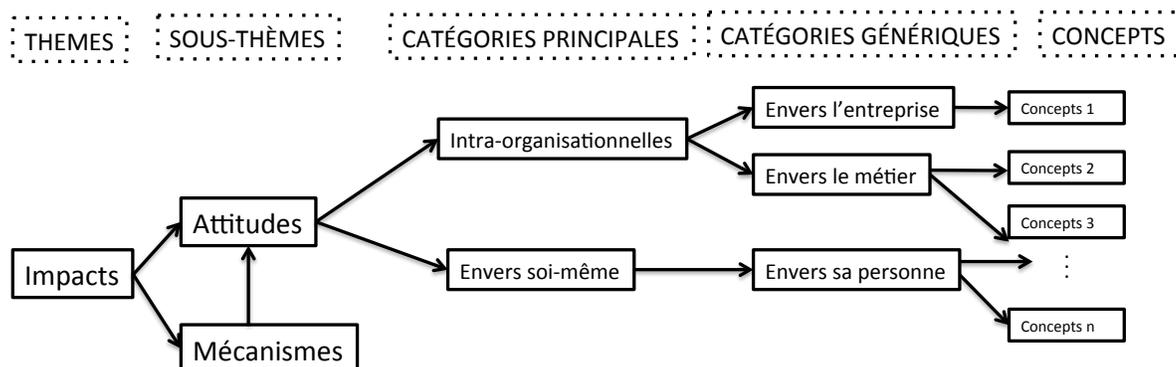


Tableau 2.1 : Exemple illustratif de la matrice de catégorisation pour analyser les données

Catégorie principale	Catégorie générique	Concepts	Répondants
Attitudes intra-organisationnelles	Envers l'entreprise	Acceptation rôle social entreprise	
		Fierté organisationnelle	
		Engagement organisationnel	
		Confiance	
		Comportement citoyen	
		*** Nouveaux concepts	
	Envers son métier	Motivation au travail	
		Satisfaction au travail	
		*** Nouveaux concepts	
Attitudes envers soi-même	Envers sa personne	Image et estime de soi	
		Satisfaction personnelle	
		*** Nouveaux concepts	

Ce processus d'analyse nous permet de conclure notre étude en présentant une réponse à notre question de recherche (étape 4). Nous pouvons ainsi indiquer clairement les influences du mécénat financier et de compétences sur les attitudes des employés en rappelant les concepts présents ou non dans le cas de ces pratiques sociales spécifiques.

Le tableau 2.2 présente le processus d'analyse que nous venons de décrire et que nous allons respecter durant les deux prochains chapitres réservés à la présentation et analyse de nos données ainsi qu'à la conclusion de notre étude.

Tableau 2.2 : Résumer des étapes de la démarche d'analyse

Étape 1	Familiarisation avec les données	Écoute des enregistrements audio et retranscriptions écrites mot pour mot
Étape 2	Codage sur Nvivo	Codification et regroupement des segments de discours pour chaque catégorie et concept identifié
Étape 3	Analyse des données	Présentation sous forme de citation et de matrices de catégorisation pour chaque concept
Étape 4	Conclusion	Réponse à la question de recherche et présentation des limites de l'étude

Chapitre III : Présentation et analyse des données

L'objectif de ce chapitre est de faire ressortir les principales informations provenant du processus d'analyse de nos données afin de répondre à notre question de recherche. Nous rappelons que le but de cette étude est de comprendre **quels sont les impacts du mécénat (financier et compétences) sur les attitudes des employés qui y participent.**

Lors de la phase de regroupement des segments codés, certains des concepts introduits dans notre cadre d'analyse ont été confirmés par l'approche déductive, d'autres sont émergents et enfin, certains n'ont pas pu être validés par notre recherche. Nous allons donc présenter nos résultats en trois parties :

- concepts validés
- concepts non validés
- concepts émergents

Pour nous permettre de comparer l'influence de chaque type de mécénat sur les employés, chacune de ces trois parties abordera les impacts du mécénat financier et du mécénat de compétences par rapport à deux catégories d'attitudes des employés:

- les attitudes intra organisationnelles
- les attitudes envers eux-mêmes

Finalement, pour une question de lisibilité et de clarté dans la lecture de nos résultats, nous avons privilégié la présentation d'un encadré indiquant les principaux points de notre interprétation pour conclure chacun des concepts étudiés.

1. Les concepts validés par l'analyse des données

Le cadre d'analyse a principalement été construit à partir de la littérature portant sur les impacts, au niveau individuel, des pratiques de responsabilité sociale et de mécénat d'entreprise. Cependant, jusqu'à présent la littérature ne nous a pas

permis de différencier les impacts entre les actions de mécénat de type financier et celui de compétences.

Dans cette section, nous allons chercher à vérifier quels sont les concepts de notre cadre d'analyse qui se retrouvent dans nos données tout en différenciant les impacts de chaque forme de mécénat et en adaptant leur signification.

1.1. Les attitudes intra organisationnelles

Comme convenu dans la méthodologie, pour mieux comprendre en profondeur les impacts des actions de mécénat nous avons divisé les attitudes intra organisationnelles préalablement établies dans notre cadre d'analyse entre :

- A- les attitudes touchant à la vision et à la relation avec l'entreprise
- B- les attitudes en relation avec le métier de l'employé.

A- Quels sont les impacts du mécénat financier et de compétences sur les attitudes des employés envers l'entreprise ?

Pour commencer, nous allons présenter un tableau sous forme quantitative visant à offrir une vue d'ensemble de nos données concernant la perception des employés par rapport à l'influence des pratiques de mécénat sur leurs attitudes envers l'entreprise. Nous avons pu catégoriser les réponses sous deux principales catégories : oui et non, tel que présenté dans le tableau 3.1. Les détails de la répartition des répondants se retrouvent dans l'annexe 2.

Tableau 3.1 : Répartition des répondants par type de mécénat selon l'impact perçu sur leurs attitudes envers l'entreprise.

Impacts sur les attitudes envers l'entreprise		
Mécénat financier	Oui	64%
	Non	36%
Mécénat de compétence	Oui	50%
	Non	50%
Mécénat combinés	Oui	80%
	Non	20%

On note que la plupart des employés ayant participé aux actions de mécénat de la fondation ont ressenti des impacts sur leurs attitudes envers l'entreprise, bien que cette remarque soit moins visible chez les employés n'ayant participé qu'au mécénat de compétences.

Durant cette étude, nous nous sommes principalement concentrés sur les données des répondants qui nous ont permis d'identifier l'influence du mécénat sur leurs attitudes intra organisationnelles. Cependant, ne voulant pas exclure des données pertinentes, nous allons présenter rapidement les raisons qui expliquent que certains employés considèrent ne pas avoir ressenti d'impact. Le détail des citations est présenté dans l'annexe 6.

Ainsi, les répondants qui nient l'impact du mécénat (financier ou de compétences) sur leurs attitudes envers l'entreprise ont tendance à désigner la fondation et l'entreprise comme « deux choses différentes » (PAR 27).

- La fondation est perçue comme une entité créée par l'entreprise, mais qui a son propre système de fonctionnement : « La fondation apporte un élément à côté » PAR 16

- L'attitude de l'employé envers son entreprise dépend de son parcours individuel et historique, ainsi que des expériences vécues avec l'entreprise :

« Ça [engagement] touche plus à mon passé » VOL 38.

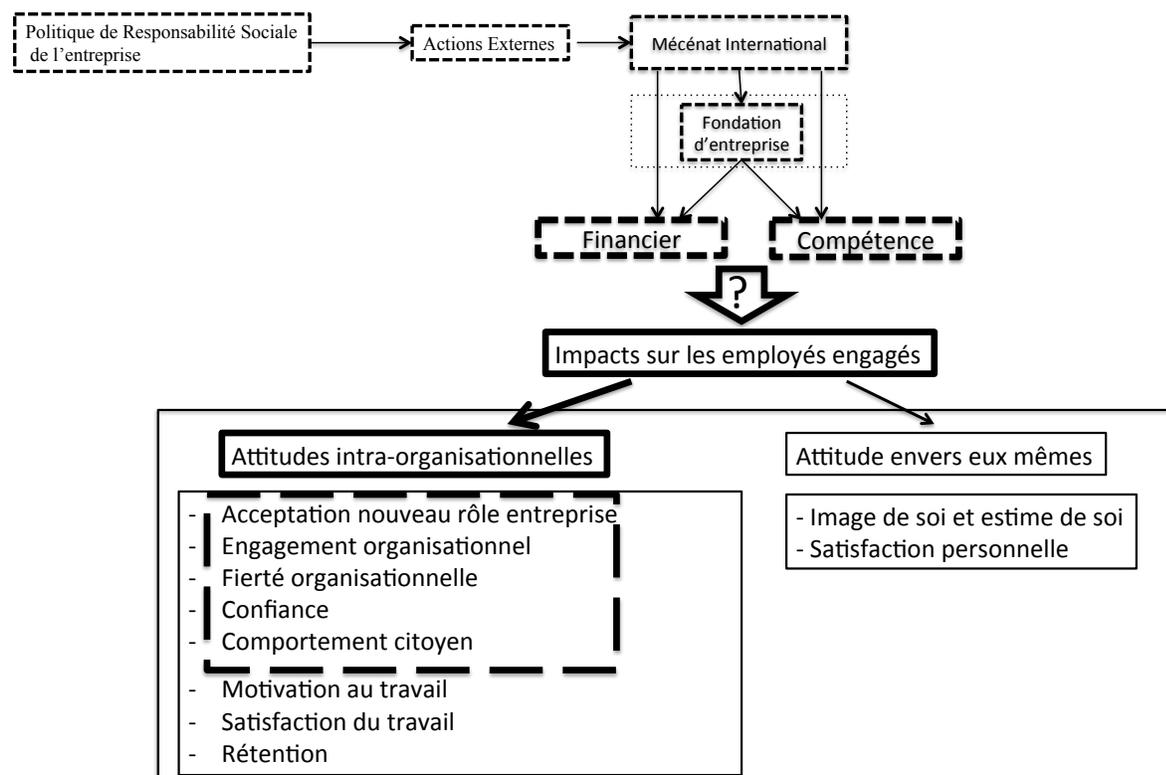
« *Je pense que l'engagement professionnel, le métier font que les choses tournent d'une certaine façon. Mais je pense que par rapport à mon parcours professionnel et à ma vision de l'entreprise ça n'a pas changé grand-chose.* » PAR 16

Ces employés différencient leurs activités avec la fondation de leur historique interne. Leur attitude au sein de l'entreprise est principalement construite par rapport « à mon passé et mon histoire au sein du groupe » PAR 27. Ils considèrent que leur niveau d'engagement organisationnel est indépendant du niveau d'action avec la fondation.

Cependant, malgré la négation de certains, nous avons pu retrouver et coder des segments de leur discours correspondants à certaines attitudes établies par notre

cadre d'analyse. Nous allons maintenant revenir plus en détail sur chacun de ces concepts identifiés dans nos entretiens qui sont liés aux attitudes de l'employé envers son entreprise (selon notre cadre d'analyse), comme le met en lumière la figure 3.1.

Figure 3.1 : Rappel pour indiquer sur quelles parties du cadre d'analyse nous sommes en train de travailler dans la section 1.1.A



Le mécénat financier :

- Acceptation du rôle social de l'entreprise : (Référence Annexe 7)

Ce concept vise à comprendre le degré d'acceptation de la part de l'employé du rôle social que peut jouer l'entreprise (Rodrigo et al., 2008). Nous voulions chercher à comprendre si l'implication des employés dans des actions de mécénat financier pouvait faire évoluer leurs visions et opinions de l'engagement social de leur entreprise.

Il existe des divergences d'opinions de la part des répondants concernant la vision de l'engagement social du groupe. Si le lecteur le désire, plus de détails sont apportés dans l'annexe 1. Cependant, nous pouvons noter que certains considèrent que leur implication dans le mécénat financier de la fondation leur a permis de connaître plus concrètement les actions sociales de l'entreprise et de pouvoir les juger cette fois-ci en connaissance de cause :

« Ça m'a démontré concrètement l'engagement social de l'entreprise à travers sa fondation. » PAR 5

« Même si j'avais une opinion plutôt positive et favorable en terme social et sociétal, maintenant j'ai plus d'informations, c'est plus en connaissance de cause. Elle a des actions de bienfaisance tout à fait légitimes et parfaitement assumées qui nécessitent une réelle équipe au sein de la fondation, et tous les salariés qui donnent de leur temps. Ce n'est pas une petite action commune, c'est un vrai engagement, une réelle démarche. Ce n'est pas du pipo. » PAR 24

Ou bien, le mécénat financier leur a permis de découvrir une nouvelle facette de l'engagement social de l'entreprise dont ils n'avaient pas conscience. Cette implication dans le mécénat financier mène certains employés à renforcer leur attitude positive envers l'engagement social de l'entreprise.

« Grâce à mon action dans la fondation, j'ai connu ce nouvel aspect de nos actions RSE. Je suis beaucoup en contact avec la partie développement durable dans mon métier, mais peu avec celle de mécénat et de développement social. La fondation est plus axés sur ces thèmes donc, cela a fait évoluer ma vision de l'engagement social du groupe. » PAR 44

« Disons que ça l'a conforté, mais je pense que c'était déjà le cas avant. La démarche de la fondation et ce qui est fait à travers elle est vraiment dans la continuité de ce qui est fait dans la partie professionnelle du groupe. » PAR 16

Cette attitude favorable concernant le rôle social de l'entreprise serait liée au développement du sentiment que « l'entreprise n'est plus un simple lieu de travail, mais une institution qui partage leurs propres valeurs sociales » (Rodrigo et al., 2008 : 271). En effet, parmi les répondants qui ont développé cette attitude favorable nous avons pu noter qu'ils perçoivent leur entreprise et la fondation comme ayant des valeurs communes en adéquation avec leurs valeurs personnelles :

« Oui, les valeurs de la fondation et de l'entreprise sont totalement conformes. C'est pour ça que je n'ai pas eu de difficulté et porté un intérêt à parrainer. Je trouvais ça intéressant, par ailleurs dans ma vie personnelle j'ai aussi participé à des

associations qui portent des aides. Tout ça est un ensemble naturel pour moi. »
PAR 16

« Oui, je dirais que complètement. Que ce soit par la fondation ou l'entreprise, on est bien tourné vers une population et dans le cadre d'améliorer leur quotidien. Si on garde ce système, on est totalement cohérent et on pédale dans le même sens. Le parallèle que je fais avec mes valeurs, c'est la bienveillance, même si la bienveillance c'est peut-être un mot fort, c'est une préoccupation sociale, plutôt que de garder nos budgets, on l'utilise pour améliorer le bien-être quotidien d'autres personnes. » PAR 24

« Oui, c'est clair ça. Ce sont des valeurs justes. C'est transmettre le savoir, ce n'est pas donner de l'argent pour donner de l'argent, il faut être sûr que sur chaque site on ait un contact qui puisse faire fonctionner le projet sur long terme. C'est important pour moi de pouvoir s'assurer de pérenniser le projet. » PAR 5

Interprétation :

La participation au mécénat financier peut permettre à l'employé de faire évoluer positivement sa perception de l'engagement social de son entreprise. C'est une manière de se rapprocher de son entreprise et de partager ses valeurs de manière plus concrète. Ainsi, le mécénat financier donne l'occasion à des employés d'adopter ou de renforcer une attitude favorable et positive par rapport à l'engagement social de son entreprise.

- Fierté d'appartenance : (Référence Annexe 8)

La fierté d'appartenance est l'un des concepts les plus partagés entre les répondants ayant participé au mécénat financier. Contrairement à certains concepts qui sont abordés de manières plus ou moins directes, celui-ci est clairement nommé et souvent, plusieurs fois répété lors d'un même entretien. Cette fierté se construit sur plusieurs niveaux :

- l'image attractive que l'entreprise renvoie par ses actions mécènes :

« C'est une certaine fierté, de voir que son entreprise est capable de mobiliser des fonds sur autre chose que de la publicité. C'est une image de la société dont on peut être fier, et donc on est fier d'y participer. » PAR 4

« Je me sens très fier de parler de la fondation et de parler de cette option pour obtenir de l'aide. J'aime parler de ces projets même si ce n'est pas un projet dans lequel je me suis directement impliqué. » PAR 44

- pouvoir s'éloigner de l'image négative associée aux grandes entreprises
 « On est assez fier, on travaille dans une entreprise qui est capable de faire des choses bien pour une autre personne, on a du mal à penser ça normalement. » PAR 5
 « Ça a un peu changé ma vision. Il faut dire que oui, j'ai une certaine fierté à travailler pour elle, en sachant ce qu'elle fait aussi par ailleurs, au-delà de son cœur de métiers rémunéré, elle a aussi des actions de bienfaisance tout à fait légitimes et parfaitement assumées qui nécessitent une réelle équipe. » PAR 24

Interprétation :

L'analyse de nos entretiens nous permet de signaler une relation entre la participation des employés au programme de mécénat financier et le développement de leur fierté.

Ce résultat est d'ailleurs cohérent avec les recherches portant sur la responsabilité sociale qui relie l'image favorable de ces actions à la tendance des employés de développer leur fierté d'appartenance à l'entreprise (Gond et al., 2010 ; Kim et al., 2010)

Par conséquent, il semblerait que la connaissance et la participation aux actions de mécénat financier permettent aux employés de transmettre une image positive de leur entreprise démontrant ainsi que malgré les attentes et besoins financiers de cette dernière, elle va plus loin en mettant à profit une partie de ses ressources financières pour des bonnes causes.

- Engagement organisationnel : (Référence Annexe 9)

L'engagement organisationnel est un concept important dans une entreprise. Comme nous l'avons identifié dans la revue de littérature, il est directement relié à des concepts tels que l'identification organisationnelle, l'attachement et favorise l'implication voir la rétention des employés (Meyer et Allen, 1991).

L'un des mécanismes identifiés dans le discours des répondants de types « parrain » favorisant cet engagement envers l'entreprise a été la création de liens originaux avec l'entreprise (Peterson, 2004a ; Piquet et al. 2005).

" *Le fait d'avoir une implication personnelle c'est partager un projet avec notre entreprise, ça crée des liens sur le plan humain.* " PAR 4

En effet, l'implication directe et personnelle des employés dans le choix des associations ou des organismes à bénéficier du mécénat financier permet à l'employé de prendre de la distance par rapport à son entreprise d'un point de vue d'affaires et de développer une relation sur une dimension plus humaine. Nous avons noté que ces

relations considérées plus humaines de la part de l'employé lui donnent l'occasion de percevoir une congruence de valeurs avec l'entreprise dont il n'avait pas conscience avant son implication dans la fondation. Cette forme de relation va privilégier son attachement envers l'entreprise.

« Cela m'a montré l'engagement international du mécénat de l'entreprise, je me sens plus proche de l'entreprise et de ses valeurs. » PAR 45

Ainsi, si l'on considère que la congruence des valeurs est un déterminant de l'engagement organisationnel (O'Reilly et al, 1991), on comprend que ces construits favorisent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'identification à l'entreprise (Kim et al., 2010).

« La fondation fait partie des choses que l'on peut partager au sein du groupe et ça contribue au sentiment d'appartenance pour les salariés et de mieux s'identifier à leur groupe. » PAR 7

« Cela aide mon engagement envers l'entreprise. Cela me démontre qu'on met en œuvre les moyens et capacités dont on dispose pour faire avancer des projets. Le plus je m'engage avec la fondation et plus je me sens connecté avec ce qu'on fait. » PAR 44

Interprétation :

Les actions de mécénat financier permettent à certains employés de percevoir leur entreprise sous un angle différent. Ils se sentent écoutés et pris en compte ce qui leur donne l'occasion de tisser de nouveaux liens avec leur entreprise et de s'en rapprocher sur une dimension humaine. Le fait d'avoir ce projet commun leur permet de prendre une certaine distance par rapport à la relation contractuelle et parfois de se rapprocher des valeurs de l'entreprise. Il n'est pas douteux qu'il existe une relation entre la participation au programme de mécénat financier et le développement ou la confirmation des sentiments d'attachement et d'appartenance de certains employés favorisant ainsi un niveau supérieur d'engagement organisationnel.

- Comportement citoyen : (Référence Annexe 10)

Les premiers concepts identifiés dans cette étude tels que la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel sont en relation avec ce concept de comportement citoyen. Le comportement citoyen ou coopératif vient d'un processus d'identification incitant les comportements favorables à l'entreprise (Gond et al., 2010).

En ce qui concerne le mécénat financier, nous avons pu relever que certains répondants désirent continuer leur engagement citoyen en dehors de la fondation.

« D'un point de vue personnel oui totalement. Mais c'était déjà le cas auparavant. Je m'intéresse à tout ce qui touche au domaine social, la protection de l'environnement. Pour moi, c'est naturel d'avoir ce type de comportement » PAR 43.

Tandis que d'autres adoptent un comportement coopératif (Gond et al, 2010) en décidant d'agir en faveur de la fondation. Leur implication dans les programmes de mécénat financier les pousse à développer la transmission en interne de leurs expériences afin d'aider d'autres employés à prendre conscience des opportunités offertes par la fondation et en externe auprès d'associations qui pourraient correspondre aux critères de la fondation.

« Oui, je veux m'engager socialement et continuer de faire la promotion de la fondation en interne et auprès des associations pour qu'ils sachent qu'ils peuvent y faire appel. » PAR 44

« Autant avant je connaissais son [la fondation] existence, mais je ne m'intéressais pas plus à savoir les projets qu'elle défendait. Alors qu'aujourd'hui, parrainant un projet, j'ai des communications externes avec des associations, et du coup, je m'intéresse aussi à d'autres projets et puis je vais en parler autour de moi. » PAR 24

« Ça m'a démontré concrètement l'engagement de l'entreprise à travers sa fondation, et à titre personnel, ça nous permet de nous sentir plus engagés personnellement. Donc je communique aux gens, ce qu'on a fait, il faut diffuser, moi, je l'ai connu comme ça donc je diffuse aussi. » PAR5

Interprétation :

Dans le cas du mécénat financier, le concept de comportement citoyen ou coopératif auprès de l'entreprise s'apparente principalement au rôle de « représentant » de la fondation afin de favoriser sa diffusion en interne. Le mécénat financier semble introduire un sentiment de réciprocité entre les employés et la fondation. En effet, ils adoptent un comportement qui les mène à agir en faveur de la fondation à travers des tâches (communication) qui ne leur sont pas requises ou attendues de leur part (Gond et al., 2010). Dans cette optique, nous n'affirmons pas qu'il y ait un impact direct sur leur comportement envers l'entreprise. Cependant, si les actions de mécénat financier ont des bienfaits sur les attitudes des employés qui y participent, on peut s'attendre à ce que plus d'employés prennent conscience de son existence et y participent et plus cela sera bénéfique pour l'employé en tant qu'individu et pour l'environnement interne de l'entreprise.

Le tableau 3.2 nous permet de montrer comment nous avons pu classer les répondants de type « parrain » aux concepts d'attitudes intra organisationnelles envers l'entreprise établit par notre cadre d'analyse à la suite de nos phases de codification et catégorisation des données.

Tableau 3.2: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat financier sur les attitudes des parrains envers l'entreprise

Impacts: Catégories principale	Catégorie générique	Concepts	Numéro des répondants: Parrains
Attitude intra-organisationnelle	Envers l'entreprise	Acceptation du rôle social de l'entreprise	5; 24; 16; 44
		Fierté organisationnelle	4; 7; 24; 44; 45
		Engagement organisationnel	4; 5; 24; 44;
		Comportement citoyen	5; 24; 43; 44

Le mécénat de compétences⁴ :

- Acceptation du rôle social de l'entreprise : (Référence Annexe 7)

Tout comme pour le mécénat financier, le mécénat de compétences mène certains employés à adopter une attitude favorable concernant l'engagement social de leur entreprise. La participation directe au mécénat de compétences leur permet de prendre conscience du niveau d'engagement social de leur entreprise :

« C'est du mécénat de compétences, durant 15 jours, 3 semaines l'employé ne travaille pas. L'entreprise n'est pas obligée, c'est un vrai engagement de sa part. »
VOL 38

« On en [actions sociales] entend parler, on reçoit un mail parmi tant d'autres, mais le voir vraiment et y prendre part c'est plus concret et vraiment plus instructif. » PetV42

En ce qui concerne les employés qui pouvaient avoir une vision critique de l'engagement social de l'entreprise comme nous l'avons présenté dans l'annexe 1, leur implication dans le mécénat de compétences a positivement fait évoluer leur perception et attitude envers les actions sociales de l'entreprise, du moins au niveau de celles développées par la fondation.

« J'ai toujours pensé que les engagements sociaux de l'entreprise étaient des mots creux qui étaient destinés à faire croire qu'on était parfait au niveau humain. En travaillant avec la fondation, j'ai pu voir que ce n'était pas que des mots creux, que c'étaient des personnes attachées à des valeurs humaines qui étaient investies dans cette dimension sociale et d'aide aux autres. » VOL 48

« Ça l'a positivement totalement changé. On distingue justement la différence entre des actions marketing et des actions concrètes, plus poussées comme celles effectuées avec la fondation. » VOL 49

Interprétation :

Le mécénat de compétences n'est pas seulement entrepris par des personnes qui sont immédiatement convaincues par l'engagement social de leur entreprise. Cependant, cela leur permet de voir concrètement le niveau d'engagement et les efforts qui sont mis en place par l'entreprise et la fondation.

Il apparaît alors évident que le mécénat de compétences tout comme le mécénat financier, à un certain niveau, permettent aux employés engagés d'adopter une attitude plus favorable vis-à-vis de l'engagement social de leur entreprise.

- Fierté organisationnelle : (Référence Annexe 8)

De nouveau, le concept de fierté organisationnelle a pu être identifié dans les discours des répondants actifs dans le mécénat de compétences. En effet, similairement au cas du mécénat financier, nous avons constaté que la fierté des volontaires est liée à l'image positive de l'entreprise (Gond et al, 2010 ; Kim et al., 2010) à travers l'existence de sa fondation.

- Image de l'entreprise :

« Pour les employés, c'est une fierté. On nous accorde souvent l'image de la grosse entreprise, donc oui, on est gros, mais on fait aussi des actions positives localement et internationalement, sans attentes de contreparties financières. Je suis partie à Madagascar, et ce n'est pas pour ça qu'on y a signé un contrat après. » PetV39

« Pour ceux qui partent ou ceux qui restent, on garde une grande fierté envers l'entreprise au fond de soi. Je pense que pour l'image du groupe, c'est indispensable. » VOL 48

De plus, nous avons pu remarquer que cette fierté organisationnelle n'est pas seulement en relation avec l'image positive de l'entreprise, mais également avec le fait d'être directement impliqué dans la réalisation de ces actions sociales.

- Implication directe des employés

« La fondation a vraiment un intérêt pour l'entreprise et ses employés. Pour les employés qui arrivent à rentrer dedans, ils se sentent impliqués. C'est difficile à dire. C'est aussi une fierté que le groupe développe une fondation et décide d'investir pour de bonnes causes. » VOL 22

« Quand vous faites ce genre de mission, c'est une différence, ça m'aide à davantage respecter ma société. Même si je n'avais pas de raison de la dénigrer. Ça permet de la valoriser. » VOL 36

Interprétation :

Tout comme pour le mécénat financier, il semblerait qu'il existe une relation entre la participation des volontaires aux actions de mécénat de compétences et le développement de leur fierté d'appartenance à l'entreprise. D'autre part, une nouvelle dimension de cette fierté non abordée dans la littérature est la fierté d'appartenance à l'entreprise dans le sens où elle permet à l'employé de participer directement à cette image favorable. En effet, cette fierté semble aller au-delà du concept d'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989). Non seulement l'employé est fier de travailler dans une entreprise avec une image positive et qui investit une partie dans ses ressources pour des bonnes causes, mais en plus, il est fier que l'entreprise lui permette de s'impliquer directement dans ces actions en tant qu'acteur de cette bonne action.

- Engagement organisationnel : (Référence Annexe 9)

Tout d'abord, il est intéressant de noter de nouveau l'engagement organisationnel est relié au mécanisme de développement de liens originaux entre l'entreprise et ses employés.

« Cela m'a permis de retrouver des rapports humains vis-à-vis de l'entreprise, un engagement plus humain de sa part. » VOL 37

Bien qu'il nous ait été plus difficile d'identifier une tendance à la congruence des valeurs entre l'entreprise et les volontaires, le fait de pouvoir partir dans le cadre de la fondation est souvent qualifié « d'opportunité » et de « chance » de la part des volontaires. Par conséquent, disposer de cette liberté au sein de son entreprise leur donne l'occasion de se rapprocher de leur entreprise et ainsi de renforcer un engagement déjà existant.

« Cela confirme oui, ma vision et mon engagement envers elle. Elle me permet d'allier deux mondes qui font partie de mon quotidien. » VOL 35

Ensuite, le mécénat de compétence représente une occasion de transférer et faire profiter à des populations dans le besoin d'un savoir-faire principalement développé grâce à leur expérience au sein de l'entreprise. C'est en quelque sorte une manière de se rapprocher de son entreprise en redistribuant ce qu'elle leur a permis d'acquérir.

« Intervenir en tant que bénévole au sein de la fondation et de mettre à profit les compétences acquises aussi à travers l'expérience professionnelle, sur de bonnes causes, ça renforce encore mon appartenance à l'entreprise. » VOL 11

« Je me sens plus proche du groupe qui m'a donné l'opportunité de le faire, de sortir de mon quotidien et de montrer que je pouvais être utile d'une autre manière qu'au quotidien. » VOL 12

Interprétation :

Le mécénat de compétences permet à certains employés de se rapprocher de leur entreprise. Ce type de mécénat leur donne l'opportunité de pouvoir partager leurs connaissances en dehors du cadre professionnel. Ceci leur permet de valoriser leurs compétences tout en développant une nouvelle forme de relation avec leur entreprise et favorisant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur engagement organisationnel. Par la même, il semblerait que le mécénat de compétences soit plutôt en relation avec un engagement de type affectif (Meyer et al., 1991). Ce résultat s'apparente à l'étude de Peterson (2004a) qui démontrait l'existence d'un lien entre les actions sociales de types bénévolat et l'engagement organisationnel affectif.

- **Confiance : (Référence Annexe 11)**

Un concept non validé par le mécénat financier est celui de la confiance envers l'entreprise. Le mécénat de compétences conduit les employés à être volontaire sur des projets d'urgences humanitaires tels que des séismes, des tsunamis, des camps de réfugiés, etc. Par conséquent, leurs missions ont lieu dans des régions souvent instables. Il semblerait que le sentiment d'appartenance (identifié dans le concept d'engagement organisationnel) associé à l'investissement émotionnel lié à la nature des missions favoriserait la propension des employés à faire confiance à leur entreprise (Gond et al., 2010). En effet, la confiance est une attitude souvent réciproque. Les volontaires savent que l'entreprise leur fait confiance pour accomplir leur mission et ils se sentent accompagnés par le personnel de la fondation.

« Il y a eu des missions plus périlleuses et l'évaluation peut reposer sur nous. On sent qu'on a la confiance de la fondation pour nous projeter dans des pays comme le Pakistan, on confie aussi en l'entreprise pour nous rapatrier en cas de soucis. » VOL 36

« Surtout, c'est un énorme avantage de pouvoir partir avec l'apport de l'entreprise et son soutien logistique. On a besoin de garanties derrière. On part dans des conditions quand même relativement sereines. Je sais que derrière j'ai le soutien de l'entreprise et ça, c'est très important. Ce n'est pas partir seul à l'aventure. On se sent accompagné. » VOL 47

« C'est vrai que ça a développé ma confiance envers l'entreprise. Ils font vraiment attention à nous, à savoir où on est et ce qui se passe. » VOL 55

De plus, cette confiance ne se développe pas seulement entre l'entreprise et l'employé, mais également entre les employés. En effet, le mécénat de compétences impacte la dynamique sociale interne entre les employés sur plusieurs domaines.

D'abord, partir pour du mécénat de compétences peut provoquer de nombreuses appréhensions et doutes auprès des volontaires. Cependant, ces doutes leur donnent l'occasion d'apprendre et d'échanger auprès de collègues ou d'autres membres de l'entreprise afin de s'assurer de la réussite de leur mission ce qui leur permet de développer de nouvelles relations dans l'entreprise.

« J'ai été soutenu par tout mon entourage professionnel, certains m'ont donné des coups de main sur d'autres divisions. Une vraie chaîne de solidarité s'est montée. Beaucoup d'entraide et de collaboration. Cela ne m'a pas impliqué seulement, des collègues proches et des connaissances de collègues. Je ne me suis pas senti abandonné. Bien au contraire. » VOL 48

« J'ai dû faire appel à d'autres employés. J'ai des compétences techniques dans mon service, mais je ne suis pas un expert technique. Donc j'ai dû échanger avec le département concerné pour m'assurer de la fiabilité du projet. » PetV42

Ensuite, les missions des volontaires ont lieu durant leur temps de travail. Par conséquent, selon la fonction de l'employé et son niveau de responsabilité, il est parfois nécessaire que ses collègues prennent en charge une partie de son travail. Dès lors, on se retrouve dans des conditions d'échanges réciproques voir généralisés qui favorisent les situations de confiance entre les employés.

« Moi j'ai souvent été obligée de compter sur eux, je devais leur confier mon travail, il fallait leur expliquer pourquoi on part et comment ça se passe. C'est souvent grâce à nos collègues qu'on peut être autorisé à partir. Ça aide et participe à une meilleure relation, même si on n'a pas besoin de ça, ça facilite la relation et développe notre confiance. Plus conviviales. » VOL 36

Interprétation :

Le mécénat de compétences offre à certains volontaires l'occasion de ressentir la confiance qui leur est accordée : par rapport à la nature de leurs missions et aux responsabilités qui leur sont confiées. Du fait que l'employé se sent accompagné par l'entreprise et soutenu par d'autres employés, le mécénat de compétences favorise les situations d'échanges réciproques voir généralisés qui n'impliquent pas de négociation explicite entre eux. Par conséquent, cette forme de mécénat semble privilégier des situations de confiance envers son entreprise et ses collègues.

Le concept de confiance nous ramène au mécanisme d'échange social qui va influencer le comportement citoyen de certains volontaires.

- Comportement citoyen : (Référence Annexe 10)

Précédemment, nous avons pu constater que le mécénat de compétences touche à la dynamique interne d'une entreprise, car il impacte les relations entre les employés. Par conséquent, ce type de mécénat favorise la création et le renforcement de liens en interne.

« C'est vrai que ma hiérarchie a accepté que je libère du temps sur mon temps de travail professionnel pour le consacrer à la fondation. J'ai bénéficié de l'appui de ma hiérarchie et de mes collègues. On a pu s'arranger en terme professionnel pour donner de la compétence à la fondation et sans m'handicaper du côté professionnel. » Vol 49

De plus, dans le cas du mécénat de compétences le comportement citoyen prend un sens de redistribution et de réciprocité. Indirectement et implicitement, il semblerait que les répondants volontaires démontrent une attitude de « reconnaissance » envers leurs collègues. En effet, les départs liés au mécénat de compétences favorisent des échanges n'impliquant pas de négociation explicite entre les employés d'un même service. Cependant, certains volontaires ont conscience de l'aide et du support qu'ils reçoivent de la part de leurs collègues

« Le mécénat de compétence implique à la fois le salarié, l'entreprise et son service. Car quand l'employé est absent, c'est le service qui prend en charge son travail donc par la suite, il doit y avoir une restitution. Ça permet, même si un seul salarié part, tout le service est impliqué. Et le partage de la mission, on fait des restitutions auprès du service pour expliquer les résultats de la mission et ça intéresse du monde. » VOL 38

« Pendant mon départ, c'est vrai comme on travail en équipe ça augmente la charge de travail.

J'essaie d'être reconnaissant après envers mon équipe, d'être plus ouvert, plus disponible. » VOL 55

« La reconnaissance doit d'abord aller à ceux qui ont permis que ça se fasse, les collègues. Ces personnes-là devraient aussi avoir les lauriers. » VOL 35

Interprétation :

Le mécénat de compétences touche directement à la dynamique interne d'une entreprise. La nature de cette forme de mécénat engage les employés et l'entreprise dans des relations de natures réciproques ou généralisées. C'est une manière pour les employés de développer ou renforcer certains liens en interne sur des sujets autres que commerciaux. Par conséquent, nous avons souligné que certains volontaires développent un sentiment d'obligation et de réciprocité envers leurs collègues afin de redistribuer l'aide et le soutien qu'ils ont pu recevoir.

Le tableau 3.3 nous permet de montrer comment nous avons pu classer les répondants de type « volontaires » aux concepts d'attitudes intra organisationnelles envers l'entreprise établis par notre cadre d'analyse suite à nos phases de codification et catégorisation des données.

Tableau 3.3 : Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat de compétences sur les attitudes des volontaires envers l'entreprise.

Impacts: Catégories principale	Catégorie générique	Concepts	Numéro des répondants: Volontaires
Attitude intra-organisationnelle	Envers l'entreprise	Acceptation du rôle social de l'entreprise	38; 48; 49; 42
		Fierté organisationnelle	22; 36; 39; 48
		Engagement organisationnel	11; 12; 35; 37
		Comportement citoyen	35; 38; 49; 55
		Confiance organisationnelle	36; 42; 47; 48; 49; 55

B- Quels sont les impacts du mécénat financier et mécénat de compétences sur les attitudes des employés envers leur métier ?

De nouveau, nous allons présenter un tableau sous forme quantitative permettant de présenter une vue d'ensemble de nos données concernant la perception des employés de l'influence du mécénat sur leurs attitudes envers leur métier.

Nous avons pu catégoriser leurs réponses sous deux catégories : oui et non (Annexe 5) comme le montre le tableau 3.4, selon les répondants qui considèrent que les actions de mécénat ont eu un impact sur leurs attitudes envers leur métier.

Tableau 3.4 : Répartition des répondants par type de mécénat selon l'impact perçu sur leur attitude envers leur métier.

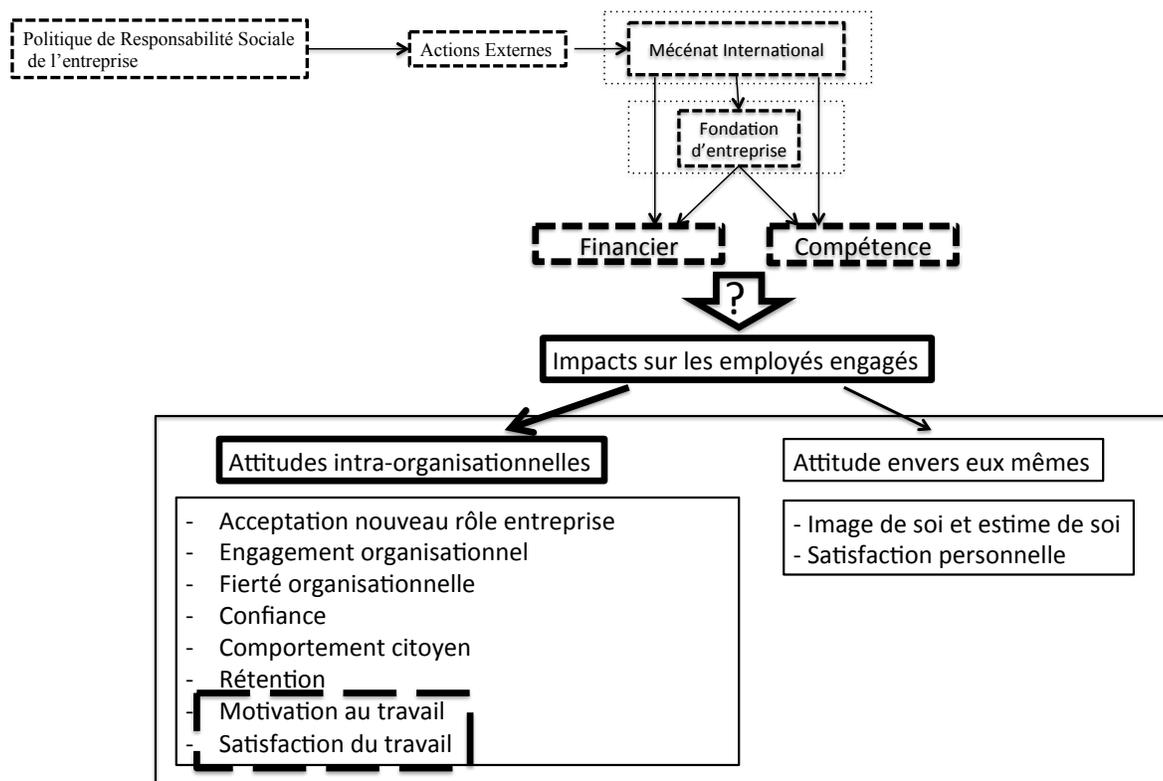
Impacts sur les attitudes envers son métier		
Mécénat financier	Oui	45%
	Non	55%
Mécénat de compétence	Oui	57%
	Non	43%
Mécénat combinés	Oui	100%
	Non	0%

Ces chiffres nous donnent un aperçu général de l'opinion des employés sur l'influence du mécénat sur leur attitude envers leur métier. Ainsi, nous pouvons noter que dans notre enquête, les impacts sur les attitudes envers le métier sont moins visibles dans le cas du mécénat financier que pour le mécénat de compétences.

Nous n'allons pas revenir en détail sur les employés qui ne considèrent pas avoir eu d'impact sur leur attitude envers leur métier, car ce sont les mêmes arguments que ceux expliqués dans le tableau 3.1 dans la partie A.

Afin de faciliter la lecture de la suite de notre analyse, la figure 3.2 nous montre dans quelle partie de notre cadre d'analyse nous nous situons.

Figure 3.2 : Rappel pour indiquer sur quelles parties du cadre d'analyse nous sommes en train de travailler dans la section 1.1.B



Mécénat financier :

Les effets visibles du mécénat financier sur l'attitude du parrain envers son métier dans notre étude peuvent être considérés comme faibles. Nous avons tout de même pu associer certaines informations au concept de satisfaction au travail.

- Satisfaction du travail : (Référence Annexe 13)

Le mécénat financier permet à l'employé de valoriser son travail, car il lui permet de s'investir parallèlement à ses activités professionnelles auprès d'associations qu'il aura personnellement sélectionnées.

« Oui, cela me rappelle que mon travail est plus que ce que je fais au jour le jour. Cela aide à comprendre les objectifs et l'étendue de mon travail. » PAR 44

« Je pense que d'une certaine manière, cela permet de savoir que notre travail ne s'arrête pas à du business, et que l'on peut faire plus à côté. » PAR 45

C'est une manière de valoriser son rôle/poste au sein de l'entreprise. Son travail lui confère le « pouvoir » de sélectionner des associations pouvant être en lien avec ses centres d'intérêts personnels ou de sa famille.

« C'est assez valorisant, pour nous et au niveau de la famille aussi par rapport au type de projet que l'on peut soutenir grâce à notre métier. » PAR 5

De plus, le mécénat financier permet de développer et d'enrichir ses relations avec son environnement de travail. Un environnement de travail interne favorable permettant de développer des liens autres que professionnels favorise la satisfaction du travail de l'employé (Weiss, 2002).

« Ça m'a apporté une vision de relation et contact très enrichissant au niveau professionnel ou extra professionnel. » PAR 27

« Ça permet de créer des liens avec des gens de l'entreprise autre que professionnels. Ça permet aussi d'échanger avec d'autres personnes qui étaient intéressées et qui voulaient comprendre comment ça se passait. Des personnes avec qui je ne travaille pas forcément au quotidien, mais ça nous a permis de créer des liens finalement. »
PAR 4

Interprétation :

Le mécénat financier touche plusieurs aspects favorisant l'attitude de satisfaction au travail des parrains. En effet, il permet aux employés de valoriser leur perception de leur travail, mais également de leur poste au sein de l'entreprise et de leur environnement de travail. On peut en conclure que le mécénat financier est un moyen pour certains employés d'obtenir plus de leur travail que le rôle qu'il leur est professionnellement associé par contrat.

Le tableau 3.5 vise à associer les répondants de type « parrain » selon les concepts d'attitudes intra organisationnelles envers leur métier dans lesquels nous avons pu les classer suite à notre phase de codification et catégorisation des données.

Tableau 3.5: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs à l'impact du mécénat financier sur l'attitude des parrains envers leur métier

Impacts: Catégories principale	Catégorie générique	Concepts	Numéro des répondants: Parrains
Attitude intra-organisationnelle	Envers son métier	Satisfaction au travail	4; 5; 27; 44; 45

Mécénat de compétences :

Comparativement au mécénat financier, nous avons pu noter que le mécénat de compétences a de nombreux impacts sur la vision qu'un employé se fait de son métier (Annexe 12) et il semblerait que cela favorise plusieurs des attitudes identifiées dans le cadre d'analyse (Tableau 3.6).

Tout d'abord, le contexte particulier du mécénat de compétences ainsi que la nature du don fait par les employés leur permettent de se sentir plus utiles. Leurs compétences et savoir-faire ne sont pas seulement profitables pour l'entreprise, mais deviennent des ressources précieuses dans des régions qui se trouvent dans des situations précaires.

« Le fait de pouvoir mettre à profit ses compétences pour une cause qui n'intègre pas forcément du business, on se sent utile différemment, on sort de ce côté business où il faut absolument faire du chiffre. On le voit différemment, sous un autre angle. » VOL 11

« Sentiment d'avoir fait quelque chose utile une fois dans ma vie, et non pour moi, mais pour les autres. » Vol 48

« Et puis ce sentiment d'apporter quelque chose et d'être utile en utilisant ses compétences dans un cadre non traditionnel c'est vraiment intéressant. » VOL 49

Dans certains cas, ce sentiment d'utilité leur permettrait de faire évoluer leur perception de leur métier et de ce qu'il implique dans un sens plus large et plus humain. En effet, plusieurs volontaires ont insisté sur les enjeux financiers et politiques qui ont 'perverti' la nature de leur travail. Par conséquent, avoir la possibilité de partir sur le terrain auprès de personne dans le besoin, leur donne la sensation de retrouver l'essence de leur métier, revenir à l'essentiel.

« Ça m'a fait du bien d'aller là-bas, de me retrouver sur le terrain, sur des principes de bases, c'est-à-dire donner de l'eau à des personnes, c'est vraiment, pour moi la base de notre travail et ici on l'a un peu perdu. On fait plus de politique, il y a beaucoup de choses autour et on a un peu oublié les fondamentaux de notre travail. »
PetV 21

« Notre métier et surtout la façon dont on l'exerce sont généralement tournés plutôt vers une relation d'affaires ce qui efface le rôle qu'on peut jouer de manière plus humaine. » VOL 11

De plus, le fait d'être sélectionné et envoyé sur des missions de mécénat de compétence procure aux employés à la fois le sentiment d'être privilégié et indispensable. En effet, ils ont conscience qu'il y a beaucoup de demandes pour partir, mais finalement peu de sélectionnés.

« On se sent honoré d'être choisi parmi tous les volontaires. » VOL 12

Par conséquent, le fait d'être choisi est une forme de reconnaissance de la valeur ajoutée d'un employé en particulier. Indirectement, c'est une manière pour l'entreprise de distinguer un parcours.

« J'ai fait de l'humanitaire avant, et très souvent, tu amènes des choses qui ne sont pas forcément tes compétences propres. Ta présence n'est pas forcément indispensable. Avec les actions de la fondation, on apporte une vraie valeur ajoutée dans monde humanitaire- on n'est pas juste là pour faire bonne presse. Si je n'étais pas là, la mission n'existerait pas. » PetV 1

« C'est une reconnaissance de nos compétences et de notre expertise. » VOL 20

« Il y a une reconnaissance de mes compétences, si on me sollicite, c'est qu'on a besoin de mes compétences donc il y a aussi ce côté de se sentir utile concrètement, par rapport à l'engagement que j'ai pris en tant que volontaire. » VOL 12

Finalement, le mécénat de compétence favorise l'apprentissage de l'employé et ainsi le développement de nouvelles compétences. C'est alors l'occasion d'un apprentissage professionnel. Les volontaires doivent souvent « se remettre en question et doivent s'ouvrir aux autres » PetV31. Ces nouvelles compétences représentent un enrichissement professionnel pour l'employé et en fonction des missions pourront servir lors de son retour dans l'entreprise.

« Je pense que ça apporte de la compétence. Dans un contexte d'urgence ou de développement, le contexte est différent de l'habituel, cela nous permet de sortir de nos aprioris et de nos façons de travailler, surtout en urgence où on a plus les mêmes repères. » PetV21

« Cela permet de voir comment d'autres populations peuvent se débrouiller avec peu de chose, ils sont plus bricoleurs que nous. Donc, c'est vrai que même d'un point de vue professionnel c'est intéressant. » VOL 36

« On voit de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques et compétences qui peuvent servir lorsque l'on revient. » VOL 37

Interprétation :

Nous venons d'identifier un ensemble d'impacts concernant la vision de l'employé par rapport à son métier. Le mécénat de compétences permet à certains employés de se sentir privilégiés de partir en mission et c'est l'occasion pour eux de se sentir utile autrement, en apportant leur contribution à une bonne cause. C'est également une manière pour l'entreprise de reconnaître et valoriser leurs compétences tout en leur proposant de nouveaux contextes qui favoriseront le développement de nouvelles compétences. Nous allons maintenant voir l'effet de ses impacts sur les attitudes envers le métier comme convenu dans notre cadre d'analyse.

- Satisfaction du travail : (Référence Annexe 13)

Nous avons pu déterminer différents éléments à travers lesquels le mécénat de compétences va favoriser le développement d'une attitude de satisfaction face au travail actuel du volontaire :

- Le mécénat est porteur de sens :

« Ce qui est intéressant c'est que ça donne du sens au travail qu'on réalise au sein de l'entreprise, de notre métier. » PetV31

« Dans les projets, on sent le besoin d'une vraie compétence des employés, et cela donne un vrai sens à notre travail. » PetV1

- Valorisation du travail : les employés interviennent dans des contextes où ils ressentent un besoin souvent urgent de la part des populations locales ce qui peut les mener à valoriser leur travail. Ils le perçoivent sous un nouvel angle :

« Ça permet de le valoriser, on a un sentiment de satisfaction de travailler dans cette entreprise. » VOL 36

« On a tendance à le voir comme une action courante et facile, mais ces expériences nous aident à valoriser notre métier, notre perception change. » PetV39

« Ça a changé la vision de mon travail dans le sens où c'est plaisant de réaliser ce type de mission. Après, c'est un vrai choix de vie de s'engager vers ce type d'activité. C'est très bien de le faire de manière ponctuelle. Cela permet de voir mon travail autrement, de manière plus humaine. » VOL 49

Interprétation :

Le mécénat de compétences peut être un moyen pour accroître la satisfaction au travail du volontaire, car il lui donne l'occasion de revisiter son métier et d'en faire évoluer sa vision personnelle en y apportant un nouveau sens. La plupart de volontaires nous ont désigné la satisfaction du travail comme l'un des principaux impacts du mécénat de compétence sur leurs attitudes intra organisationnelles.

- Motivation au travail : (Référence Annexe 14)

Les différents impacts précédemment nommés sur la vision du volontaire de son travail représentent des éléments qui vont favoriser sa motivation au quotidien. En effet, le mécénat de compétences représente un outil à disposition des volontaires leur permettant de répondre à des objectifs personnels. Il leur donne l'occasion de combler des besoins supérieurs qui se répercute sur leur quotidien par une plus grande motivation au travail (Schwochau et al., 1997).

« J'étais heureux de pouvoir allier deux mondes qui font partie de mon quotidien. » VOL 35

« Ça concrétisait un projet que j'avais de longue date, de pouvoir mettre à profit ma compétence et mon temps disponible sur une bonne cause. » VOL 11

« Dans une vie on se fixe un certain nombre d'objectifs, et parmi ces objectifs, je voulais partir sur des missions humanitaires à condition de pouvoir aider, juste pour le don, sans attente en retour, simplement pour le faire [...] C'est une source de motivation pour les employés ça s'est clair » VOL 48.

Ainsi, les employés sentent qu'ils peuvent s'accomplir au sein de l'entreprise de manière professionnelle, mais également humainement. De plus, cette forme de mécénat leur permet de renouer avec leur vision d'origine de leur travail.

« C'est une motivation supplémentaire pour les employés dans leur quotidien- C'est vrai que parfois on est pris dans des problématiques loin du pourquoi on s'est engagé dans l'entreprise. Le mécénat de compétence nous offre du concret, on voit directement les conséquences de nos actions et elles sont en lien avec l'idée qu'on a de notre travail. » PetV 42

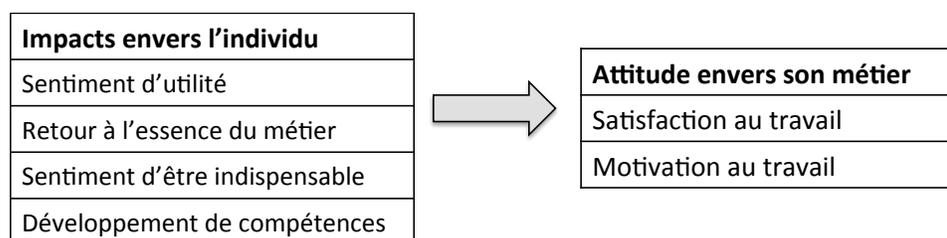
« Je pense que c'est un réel facteur de motivation des troupes. Je pense que certains sont plus motivés et que c'est un élément de fidélité envers l'entreprise et de motivation dans notre travail quotidien. » PetV39

Interprétation :

Le mécénat de compétences représente bien un levier de motivation pour certains volontaires. Cette forme de mécénat leur donne la possibilité de remplir ou découvrir des objectifs personnels auxquels ils peuvent répondre grâce à leur entreprise. Ainsi, nous nous rendons à l'idée que le mécénat de compétences permet de satisfaire des besoins de niveaux supérieurs (Scwochau, 1997, Mirivis, 2012).

Finalement, un facteur important du mécénat de compétences est de permettre aux employés de renouer avec leur vision d'origine de leur métier. En d'autres termes, cela permet aux volontaires de répondre en partie à des questions importantes sur leur travail : Pourquoi fais-je cela ? Qu'est-ce que j'espère réaliser ? (Collier et al., 2007) et de renouveler leur motivation au travail.

Tableau 3.6 : Résumé des conséquences du mécénat de compétences sur les volontaires et sur leurs attitudes envers leur métier



Le tableau 3.7 indique les répondants de type « volontaires » classés suite à notre phase de codification et catégorisation des données pour les concepts d'attitudes intra organisationnelles envers leur métier.

Tableau 3.7 : Répartition des répondants de type volontaires sur les impacts du mécénat de compétence sur leurs attitudes envers leur métier

Impacts: Catégories principale	Catégorie générique	Concepts	Numéro des répondants: Volontaires
Attitude intra-organisationnelle	Envers son métier	Satisfaction au travail	1; 31; 36; 39; 49
		Motivation au travail	11;35;39;42;48;

1.2. Les attitudes envers soi-même

Durant l'écriture de notre revue de littérature, nous avons noté que lorsque l'on aborde le concept d'impact au niveau individuel, on se concentre principalement sur l'attitude et les comportements des employés vis-à-vis de leur entreprise. Il semblerait que peu d'études abordent l'impact de ces actions sociales sur l'attitude de l'individu envers lui-même.

Le tableau 3.8 compare, sous forme quantitative, et nous donne un aperçu de la perception des employés des impacts du mécénat financier et de compétences sur leurs attitudes envers eux-mêmes.

Tableau 3.8: Répartition des répondants par type de mécénat selon l'impact perçu sur leur attitude envers eux-mêmes.

Impacts sur les attitudes envers soi-même		
Mécénat financier	Positive	100%
	Négative	0%
Mécénat de compétence	Positive	100%
	Négative	29%
Mécénat combinés	Positive	100%
	Négative	20%

* Note : le % peut être supérieur à 100 car certains employés ont à la fois expérimenté des effets positifs et négatifs sur leurs attitudes envers eux-mêmes

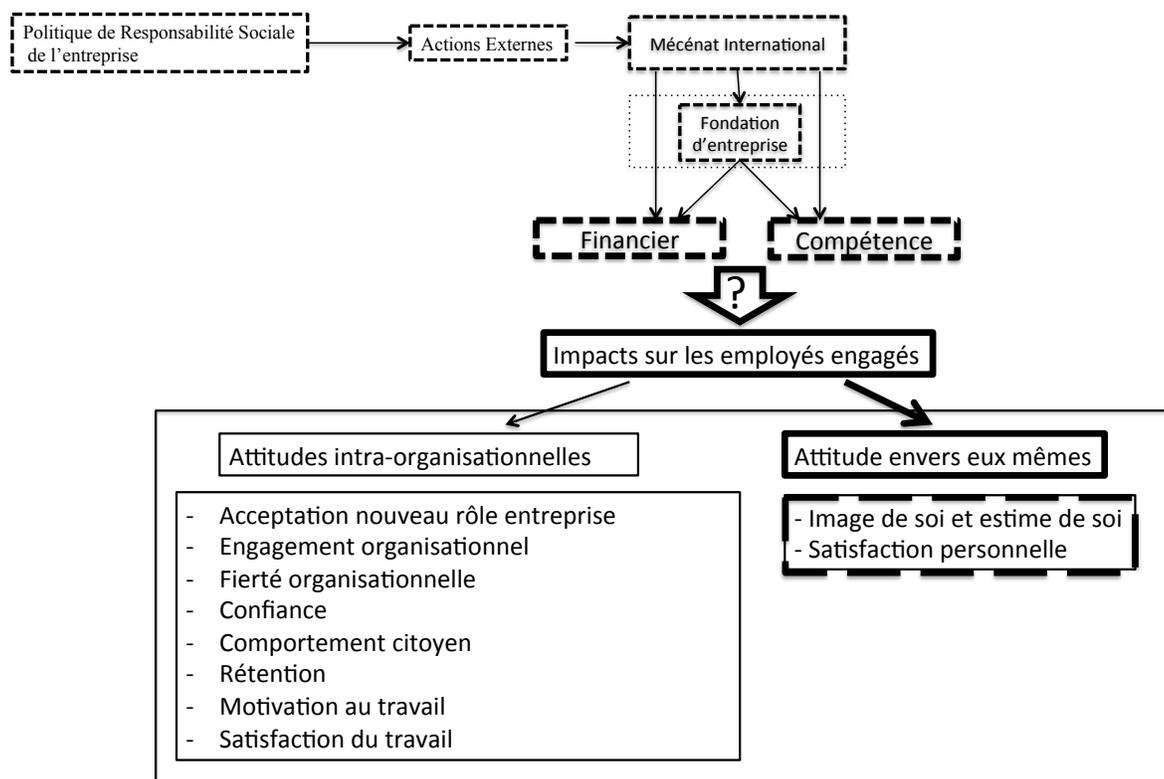
Ce tableau nous permet de constater que dans nos entretiens nous n'avons pas identifié d'impact négatif sur l'attitude de l'individu envers lui-même suite à son implication dans des actions de mécénat financier contrairement au mécénat de compétences.

Nos phases de codification et catégorisation des éléments pertinents de nos entretiens nous ont menés à comprendre qu'il existe différents impacts qui vont influencer positivement l'attitude de l'individu envers lui-même. Les concepts d'image et d'estime de soi ainsi que celui de satisfaction personnelle ont été relevés à la fois pour le mécénat financier et pour le mécénat de compétences.

Les effets négatifs ne correspondant pas à notre cadre d'analyse ils seront abordés dans la section réservée aux concepts émergents.

La figure 3.3 nous permet d'indiquer comment se positionne cette partie de notre analyse par rapport au cadre d'analyse préétabli grâce à notre revue de la littérature.

Figure 3.3 : Rappel pour indiquer sur quelles parties du cadre d'analyse nous sommes en train de travailler dans la section 1.2.



Le mécénat financier :

- Image et estime de soi : (Référence Annexe 15)

Le mécénat financier est perçu par les parrains comme une manière d'aider modestement au développement d'un projet de nature sociale ou environnementale. Au-delà de leur contribution au bon déroulement du projet, nous avons remarqué que le mécénat financier produit un sentiment de fierté personnelle de la part de l'employé. Or, le concept de fierté a tendance à renforcer l'estime de soi (Ashfort et Mael, 1989) et l'image de soi (Gond et al. 2010 : 5 ; Tyler et Blader, 2003).

« C'est avant tout une question de satisfaction et fierté personnelle qui va au-delà de la fierté que l'on a grâce à notre métier de fond de tous les jours. » PAR 24

« C'est une image de la société dont on peut être fier et à laquelle on est fier de participer. » PAR 4

De plus, les parrains valorisent leur implication dans ces actions de par la nature de l'aide qui est apportée et le concept de mécénat qui implique un sentiment de don sans attente en retour. Toutefois, ils en retirent une image positive vis-à-vis d'eux-mêmes.

« C'est aussi du don de soi pour progresser soi-même, tout en donnant aux autres. » PAR 24

« C'est quelque chose de très méritant et valorisant personnellement. » PAR 27

« C'est noble de faire ça, derrière ça fait partie de notre métier et en plus, on le transmet à des personnes qui en ont besoin, qui n'ont pas de moyen, donc derrière on finance, en plus on sait que c'est pour former des gens. » PAR 5

Interprétation :

On retrouve le principe défendu par la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989). Le fait de participer au mécénat financier influence la catégorie sociale à laquelle l'individu se sent appartenir. L'individu ne se perçoit plus seulement comme un employé, mais comme un parrain. Le fait d'être fier de son implication dans le mécénat financier et de le voir comme une action valorisante et noble qui lui permet de progresser en tant que personne va influencer son concept de soi. Ainsi, nous convenons que le mécénat financier contribue à l'image que l'employé a de lui-même et participe au développement de son estime personnelle.

- Satisfaction personnelle : (Référence Annexe 16)

En relation avec l'image et l'estime que les employés ont d'eux-mêmes, leur implication dans des actions de mécénat financier favorise la satisfaction de l'individu envers lui-même. Le fait de pouvoir s'investir sur des projets à but non lucratif en parallèle de l'exercice de leur métier leur procure un sentiment de bonheur et de satisfaction personnelle. On retrouve ainsi l'approche transactionnelle décrite par Mirvis (2012). Le fait de s'investir dans une bonne cause permet aux parrains de ressentir une satisfaction personnelle.

« *La satisfaction d'aider et servir des projets intéressants.* » PAR 16
 « *C'est un moment de satisfaction, on sait que derrière ça, quelque chose va être concrètement réalisé.* » PAR 14
 « *Le bonheur d'avoir rendu des gens heureux. Ça, c'est déjà génial.* » PAR 43
 « *C'est un investissement personnel, c'est faire bénéficier des gens qui en ont besoin. C'est une satisfaction et une fierté personnelle d'avoir participé à ces projets.* » PAR 25
 « *Pour moi, c'était un honneur et une satisfaction de pouvoir parrainer ce type de projet.* » PAR 27

Dans le contexte de mécénat, l'employé n'est pas un simple observateur, c'est un acteur qui participe à l'évolution du projet. En effet, le parrain est le représentant du projet défendu face à la fondation. Lorsqu'un projet est validé par le comité de la fondation, cela renvoie un signe positif à l'employé. La fondation valide et confirme ses choix et son jugement personnel.

« *Il faut faire des efforts et être patient, mais que cela vaut la peine. C'est une réelle chance de pouvoir aider ces associations. C'est valorisant et personnellement satisfaisant de pouvoir faire partie de ce mouvement.* » PAR 45
 « *J'étais content qu'ils donnent suite, car j'avais jugé que c'était de bons projets. Donc, c'était une confirmation de mon jugement.* » PAR 16

Interprétation :

À travers le mécénat financier, on retrouve la notion 'd'arrangement utilitaire' utilisé par Mirivis (2012). En effet, nous avons pu observer que les employés retirent un intérêt, une satisfaction personnelle associée à l'aide qu'ils apportent aux associations. De plus, la notion de satisfaction liée à la validation et la confirmation des choix des employés est une caractéristique importante pour l'entreprise. Nous n'affirmons pas que les employés démontrent un besoin d'approbation, mais plutôt que la confirmation des choix des employés est en relation directe avec leur satisfaction personnelle.

Tableau 3.9: Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat financier sur les attitudes des parrains envers eux-mêmes.

Impacts: Catégories principale	Catégorie générique	Concepts	Numéro des répondants: Parrains
Attitude envers soi-même	Envers sa personne	Image et estime de soi	5; 24; 27
		Satisfaction personnelle	14;16; 25; 27; 43; 45

Le mécénat de compétences :

La nature des missions de mécénat de compétences associée au niveau d'engagement requis aux volontaires va influencer la signification des concepts.

- Image de soi et Estime de soi : (Référence Annexe 15)

Le mécénat de compétences comme le mécénat financier provoque une fierté personnelle chez l'employé, mais pour des raisons différentes.

Dans le cas du mécénat de compétences, l'employé est fier de pouvoir « faire profiter de mon expérience et le transférer à des gens qui en ont besoin » PetV 21. En effet, la fierté liée au mécénat de compétences repose sur la notion d'échange et de transmission de son savoir-faire spécifique pour des causes d'urgences humanitaires ou de développement social. Ce contexte particulier lui donne l'occasion de valoriser à la fois ses compétences et la nature de son action.

« C'est sûr qu'il y a une fierté personnelle de pouvoir intervenir au nom de l'entreprise, on porte notre compétence pour une bonne cause. » VOL 11

« On en garde une grande fierté au fond de soi. » VOL 48

« Au niveau personnel, c'est valorisant. Vous vous dites que 10 000 personnes n'avaient pas accès à l'eau potable et que vous leur avez donné, c'est sûr que c'est valorisant quelque part. Personnellement, c'est bien, cela nous donne un sentiment de fierté. » Vol 20

Puis, au-delà de la fierté liée à son engagement social. Le mécénat de compétences entraîne un apprentissage personnel important. En effet, ces volontaires ont souvent été amenés à développer ou renforcer un ensemble de compétences et aptitudes touchant à leur métier spécifique ou non, qui de manière générale leur ont beaucoup apporté en tant qu'être humain et qu'ils considèrent pouvoir leur servir dans leur contexte professionnel au quotidien.

« On intervient dans un contexte différent du quotidien, on doit faire preuve d'adaptation et donc développer ses facultés d'adaptation, c'est aussi développer de l'autonomie. Vous gagnez aussi en confiance en vous, vous voulez bien mener votre mission, donc vous prenez sur vous. Vous êtes confronté à votre potentiel afin de pouvoir appliquer de façon pertinente ce que vous savez faire. » VOL 12

« C'est vrai qu'on est parfois seul, ça développe une confiance en soi et une certaine autonomie. Il faut se débrouiller, on est tout seul. » VOL 52

« Pas seulement dans notre domaine de compétence, aussi sur l'adaptation, la réactivité (j'ai dû m'organiser en quelques jours), prendre contact avec des gens d'une autre culture, il faut s'adapter, se fondre dans le mouvement, bien comprendre rapidement la mission, travail de synthèse, il y a un relationnel. Ça reprend un ensemble de capacités. » VOL 11

Enfin, leur présence dans un environnement étranger, souvent émotionnellement riche les amène à découvrir certaines aptitudes personnelles dont ils n'avaient pas conscience. Le mécénat de compétences est qualifié d'enrichissement personnel qui favorise leur épanouissement en tant qu'individu et influence l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

« Ce n'était pas facile ni évident d'arriver dans un milieu un peu hostile et de mettre en place rapidement des choses importantes et parfois vitales. J'étais loin de penser qu'il fallait être aussi courageux." VOL 18

« J'en retire une leçon de vie, une découverte de ressources que je ne soupçonnais pas en moi.» VOL 12

« C'est un enrichissement personnel qui peut être appliqué au retour. Vous développez en vous des choses que vous n'avez pas l'habitude de gérer. Vous intervenez en période de crise, auxquelles on n'est pas confronté au quotidien. Donc quand vous intervenez sur ce type de situation, oui il y a un enrichissement. » VOL 52

« C'est très enrichissant humainement, on est utile et on fait autre chose que de travailler pour une entreprise à des fins commerciales. On travaille le métier de l'entreprise pour la bonne cause. Donc personnellement, je trouve que c'est enrichissant. » VOL 49

«C'est un épanouissement personnel de pouvoir participer à ces actions. » PetV1

Interprétation :

Les conséquences du mécénat de compétences vont bien au-delà des attitudes intra organisationnelles. Ce type de mécénat joue sur la perception qu'un employé a de lui-même et son concept de soi en l'associant à une nouvelle catégorie sociale : volontaire. Il représente une expérience souvent considérée comme unique qui lui permet de valoriser ses compétences dans un contexte qui développe leur fierté personnelle. Cet enrichissement professionnel et humain favorise son épanouissement en tant qu'individu et influence l'image et l'estime qu'il a de lui-mêmes.

- Satisfaction personnelle : (Référence Annexe 16)

Le mécénat de compétences vient d'être décrit comme une expérience qui enrichit l'individu d'un point de vue professionnel, mais également humain. Les volontaires ressentent une grande satisfaction de leur choix de s'impliquer dans ce domaine et d'avoir pu agir concrètement.

« Cette expérience a été une leçon de vie une découverte de ressource que je ne soupçonnais pas en moi et la satisfaction de m'être investie pour une cause humaine. » Vol 11

« Sincèrement pour moi, c'est une satisfaction d'y avoir participé, car je me suis portée volontaire et on a fait appel à moi. » Vol 36

« C'est une gratification personnelle de rendre service, se sentir utile, rendre notre expérience à des personnes qui ont moins de chance que nous. » FD 37

« En disant oui, on sait qu'on va un peu souffrir, par les conditions de vie, ce qu'on va voir ou des instants compliqués. Mais ça reste une expérience positive, même s'il y a des situations compliquées, c'est très enrichissant. C'est une satisfaction personnelle. Mais c'est personnel, je le garde pour moi. » VOL 52

« C'est une expérience très positive. Je suis parti très heureux et je pense que je m'en souviendrais toute la vie. » VOL 22

Finalement, cette satisfaction peut également être le produit de l'accomplissement d'un besoin ou désir de pouvoir s'engager socialement et faire don de soi.

« J'ai dans mes tripes les actions humanitaires, la première fois c'était en Inde, ça m'a fait tilt et j'ai su que j'étais fait pour ça. Je me réalise socialement à travers l'entreprise. C'est un besoin naturel qui peut s'exprimer. » PetV1

« Dans une vie, on se fixe un certain nombre d'objectifs, et parmi ces objectifs, je voulais partir sur des missions humanitaires à condition de pouvoir aider, juste pour le don, sans attente en retour, simplement pour le faire. » VOL 48

« Je ressentais le besoin de retransmettre ce que j'ai appris moi dans l'entreprise et de le retransmettre à des personnes à l'extérieur, voilà ce n'est pas plus que cela. Tant pour le volontariat que pour le parrainage. Faire profiter de mon expérience et le transformer à des gens qui en ont besoin. » PetV21

Interprétation :

Le mécénat de compétences est une expérience qui développe leur satisfaction personnelle en leur permettant d'accomplir leur besoin d'accomplissement personnel. Ils valorisent leur implication et leur engagement pour retransmettre et apporter de l'aide à des populations dans le besoin. Cet accomplissement d'un besoin ou désir personnel favorise le développement de cette satisfaction de l'individu envers lui-même.

Tableau 3. 10 : Matrice de catégorisation des concepts validés relatifs aux impacts du mécénat de compétence sur les attitudes des volontaires envers eux-mêmes

Impacts: Catégories principale	Catégorie générique	Concepts	Numéro des répondants: Volontaires
Attitude envers soi-même	Envers sa personne	Image et estime de soi	1; 11; 12; 20; 36; 48; 49; 52; 55
Attitude envers soi-même	Envers sa personne	Satisfaction personnelle	11; 21; 22; 36; 37; 48; 52

2. Les concepts émergents durant l'analyse des données

Notre analyse des données nous a permis de valider différents concepts établis dans notre cadre d'analyse. Pourtant, cette méthodologie nous a également menés à identifier de nouveaux impacts sur les attitudes intra organisationnelles et personnelles des employés que ce soit pour le mécénat financier ou pour le mécénat de compétences. L'étape de décontextualisation, c'est-à-dire l'analyse des segments d'entrevue d'un même thème nous a permis de façon inductive d'établir de nouveaux codes qui élargissent les impacts du mécénat financier et du mécénat de compétences au niveau individuel.

2.1 Les attitudes intra organisationnelles

- **Reconnaissance envers l'entreprise :** (Référence Annexe 17)

Mécénat Financier :

Nous avons pu le voir durant la présentation des données, les actions de mécénat financier sont parfois plus éloignées de la réalité professionnelle des parrains comparativement au cas du mécénat de compétences. Pourtant, certains employés développent plus ou moins consciemment une attitude de reconnaissance envers l'entreprise pour avoir eu « l'opportunité » de s'investir sur ces projets de mécénat financier.

« Il faut profiter de la structure qui nous est offerte, c'est un tremplin. » PAR 5

« Pour moi, le mécénat financier, c'est à part, c'est très loin de mon métier, mais c'est un outil que je suis content d'avoir sous la main. C'est la première fois que je peux, avant j'étais dans des PME, je n'avais jamais eu cette possibilité. Je trouve que d'avoir ces outils-là pour rendre service c'est génial. C'est une chance, une opportunité offerte, je suis content de l'avoir eu. » PAR 43

Mécénat de compétences :

Cette attitude de reconnaissance envers l'entreprise est beaucoup plus présente dans le discours des volontaires que dans le cas du mécénat financier.

La reconnaissance envers l'entreprise touche plusieurs facteurs déterminants du mécénat de compétence. En effet, les volontaires ont conscience que le mécénat de compétences représente tout de même un sacrifice pour une entreprise dans le sens où elle se sépare de sa main d'œuvre pour un temps donné, mais surtout que généralement

« Ceux qui partent sont parmi les plus dégourdis je pense, donc ils peuvent faire défaut à leur service et compliquer la situation en interne. » PetV39

Certains volontaires sont alors « reconnaissants envers l'entreprise de nous accorder le temps" (VOL 11) pour s'impliquer dans ce type de missions.

À travers sa fondation, l'entreprise a su mettre en place une structure avantageuse qui leur donne l'opportunité de réaliser un besoin personnel ou de découvrir ce monde de l'humanitaire et du volontariat.

« Oui, la fondation a permis d'offrir une structure pour le faire. Je suis reconnaissante que l'entreprise nous offre cette opportunité pour nous épanouir. » VOL 12

« Quand vous faites ce genre de mission c'est une différence, ça m'aide à davantage respecter ma société. Il y a une reconnaissance du fait qu'elle nous donne l'opportunité de partir. »VOL 36

« C'est une opportunité qui est offerte par l'entreprise et on ne peut être que reconnaissant. Pour moi, j'estime que de pouvoir le faire, c'est déjà un beau cadeau. Elle me permet d'allier deux mondes qui font partie de mon quotidien. » VOL 35

Par conséquent, la majorité d'entre eux réalisent que sans la structure de la fondation, ils n'auraient sûrement pas les moyens ou le temps de pouvoir s'engager dans des actions de ce type.

« Pour faire une mission humanitaire par soi-même, il faut des adaptations. On peut le faire sur son temps de congé, mais quand on a une vie de famille, il faut pouvoir le caser, soit sur le temps de travail et sans la structure, c'est du salaire en moins. Donc au final, c'est beaucoup plus compliqué à réaliser pour moi, qu'en ayant la fondation. » VOL 11

« C'est une chance que la société dans laquelle je travaille puisse le proposer, c'est sur le temps de travail, on garde notre rémunération. Je sais que j'ai d'autres amis qui ne travaillent pas à l'entreprise et partent avec la croix rouge, ils doivent demander des congés sans solde. Donc, c'est vrai que c'est une opportunité qui nous est offerte. » VOL 36

Interprétation :

Tant le mécénat financier que le mécénat de compétences favorisent le développement d'une attitude reconnaissante des employés envers leur entreprise. Ils ont conscience de l'opportunité qui leur est offerte. Ce nouveau concept de reconnaissance peut être à l'origine d'autres comportements. On peut supposer qu'un comportement réciproque peut suivre cette attitude reconnaissante menant certains employés à davantage s'impliquer dans leur travail et à développer des attitudes favorables envers leur entreprise (telles que celles que nous avons étudiées jusqu'à présent).

2.2. Les attitudes envers soi-même :

- **Relativiser et gestion plus souple des problèmes :** (Référence Annexe 18)

Mécénat financier :

Les actions de mécénat financier sont généralement prises en charge par les parrains à partir de leur bureau. Plusieurs d'entre eux considèrent que leur aide se limite à passer des coups de téléphone, envoyer des courriels et que leur soutien est offert à distance. Pourtant, ils font tout de même face et prennent conscience des enjeux et difficultés vécus par certaines populations ce qui les amène à aborder leur situation personnelle ou professionnelle avec un nouveau regard.

« Le fait de travailler avec la fondation et d'avoir une vision plus mondiale, plutôt que franco-française, ça nous permet d'avoir un regard et un aperçu tout à fait différent et plus positif concernant notre quotidien. Il faut savoir regarder ailleurs et c'est un aspect positif que l'on a à travers la fondation. » FD 27

« Le fait de voir ce qui se passe ailleurs, cela permet de relativiser certaines choses. En France, en métropole, les gens sont privés d'eau 15 min, c'est une catastrophe. Au Burkina ils en ont une fois par jour après 20 km à pied. Cela permet de relativiser. Il y a des choses plus graves, on voit les problèmes quotidiens sous une forme différente. » PAR14

Mécénat de compétences :

Nous l'avons mentionné précédemment, le mécénat de compétences est une occasion d'apprentissage et d'enrichissement personnel pour les volontaires. Il les mène à faire preuve d'ouverture sur le monde, sur différentes cultures et à faire face à des situations et aux besoins de personnes en situations précaires.

« On développe des connaissances plus de terrain, tout en faisant preuve de réactivité face à une situation humanitaire, de crise avec la mise en place assez urgente de nos compétences. On prend encore plus conscience des différences culturelles. » VOL 35
« Ça nous remet à notre place en tant que salariés, ça nous ouvre à des pays ou des pratiques auxquels on n'aurait pas forcément eu accès. Donc, c'est vraiment une richesse qu'on a vis-à-vis de la fondation. »VOL 35

Cet apprentissage des cultures et le fait de faire face à ces situations parfois extrêmes les mènent à revoir leur manière de penser et de gérer certaines situations du quotidien ou du milieu professionnel.

« On est confronté à des catastrophes, mais aussi à la misère humaine, donc c'est sûr que ça permet de relativiser certaines choses du quotidien de la vie ou au travail. » VOL 36

« C'est une expérience qui est enrichissante. Et je pense que d'une certaine manière cela a pu influencer la manière dont je réagis et je gère certaines crises bénignes du quotidien, des problèmes au travail. » FD 52

« J'aime être en contact avec de nouvelles cultures, c'est toujours intéressant de discuter et d'échanger avec d'autres cultures. C'est personnellement enrichissant. Ça permet de relativiser les choses, de voir qu'on est content d'avoir ce qu'on a. On ouvre les yeux et on ne reste pas enfermé dans son quotidien. On relativise les problèmes qu'on a en se disant qu'ils ne sont pas si importants. » Vol 47

« Ça m'a influencé moi et ma vision du monde et des choses. On apprend beaucoup, on a un apport personnel. Et à relativiser certaines choses. Les problèmes du quotidien, tu te rends compte que ce n'est rien. On se complique moins au quotidien. Ça nous mène à relativiser beaucoup de situations. Sur le moment tu ne t'en rends pas forcément compte, mais en prenant du recul ça te rend plus calme, tu te compliques et t'énerves moins sur certaines situations.» VOL 55

Interprétation :

Dans le cas du mécénat financier et plus particulièrement celui du mécénat de compétences, le mécénat peut influencer la manière dont un employé perçoit ses problèmes du quotidien et lui permettre de relativiser en adoptant une attitude plus souple dans la gestion des crises dans son milieu professionnel. Ce dernier concept concerne l'attitude de l'employé envers lui-même, mais se répercute dans son attitude au travail et envers son environnement professionnel et personnel.

- **Attitudes négatives : Frustration – Déception :** (Référence Annexe 19)

Jusqu'à présent, que ce soit dans la revue de littérature ou dans l'analyse de nos résultats l'ensemble des concepts reliés aux attitudes des employés suite à leur implication dans des actions de mécénat était positif. Cependant, lors de l'analyse des réponses des répondants, nous avons noté une tendance pour certains employés à développer un sentiment de frustration et de déception suite à leur engagement dans le mécénat de compétences.

Mécénat financier

Nos entretiens auprès des employés engagés dans des actions de mécénat financier ne nous ont pas permis de conclure à de possibles attitudes négatives suite à leur implication dans cette forme de mécénat. On peut supposer que les facteurs en lien avec cet effet négatif ne sont pas applicables ou n'ont pas le même effet en ce qui concerne le mécénat financier. On peut rappeler que dans cette entreprise, tant le mécénat financier que le mécénat de compétences sont sujets à une disponibilité de temps de la part des employés et à un accord de la part de leur hiérarchie. De plus, le mécénat de compétences requiert à l'employé de s'absenter de son service durant plusieurs semaines (en moyenne 2-3 semaines) et en ce qui concerne les missions d'urgence, l'employé est appelé à l'imprévu et doit pouvoir se libérer rapidement étant donné les circonstances de l'aide attendue. En comparaison, le mécénat financier requiert généralement un engagement dans la durée de la part du parrain, mais nécessite peu ou pas de déplacement.

Face au rejet de certains projets de mécénat financier soumis par un parrain, nous n'avons pas identifié d'attitude négative. Certes, l'employé pouvait être déçu, mais généralement ils sont en accord avec la décision de la fondation. Nous pouvons supposer que l'explication claire et précise des critères de sélection des projets de parrainage minimise les cas de frustration suite au mécénat financier.

Mécénat de compétences

Différents cas ont pu être analysés pour mieux comprendre ce concept émergent d'attitudes négatives. Nous avons pu relier ces différents scénarios à deux types de facteurs qui favorisent ou freinent l'implication du volontaire dans les actions de mécénat de compétences :

- Indisponibilité professionnelle ou personnelle :

Durant le cours de leur carrière, les situations à la fois personnelles (santé, mariage, famille) et professionnelles (nouveau poste, niveau de responsabilité) des employés sont amenées à évoluer et peuvent compliquer leurs possibilités de s'investir en tant que volontaires.

« Il y a eu 2 3 fois où j'ai dû dire non, car je n'étais pas disponible ou mon état de santé ne me le permettait pas. Il faut être assez serein, et être en bonne santé, si on a des soucis, on risque de compliquer la mission. Quand on refuse, c'est vrai que c'est un peu frustrant. » VOL 36

« C'est vrai qu'il y a une certaine frustration. Je me suis engagé dans le volontariat, c'est pour être actif, je suis dans une situation inconfortable, et à chaque fois que j'ai dû décliner, c'était une position difficile pour moi. Ça me m'était mal à l'aise vis à vis de la fondation. Même s'ils savent que ce n'est pas forcément facile. » VOL 12

« Volontaire oui, c'est l'expérience que je préférerais répéter, mais c'est plus difficile par rapport à ma situation professionnelle et familiale, j'ai trois enfants en bas âge. C'est vrai que c'est un peu décevant de ne plus pouvoir partir. » PetV39

Dans ce contexte, les employés sentent une déception voir une frustration de ne pas pouvoir renouveler cette expérience. On peut tout de même noter qu'ils ont conscience que la situation ne leur permet pas de se libérer et généralement ils font preuve d'autocontrôle pour savoir si le moment de partir en mission est adéquat.

«Aujourd'hui, pour être parrain je pense que je n'aurais pas de problème. Mais être volontaire de nouveau ce n'est pas simple, même moi je me censure personnellement, car je sais que ce n'est pas compatible avec ma situation actuelle et j'ai besoin de mes congés pour être avec ma famille. Donc, je n'ai pas besoin d'en parler avec hiérarchie.» PetV39

« Je n'ai jamais été freiné par qui que ce soit. Jamais personne n'a été contre et ne m'a empêché de partir. Dernièrement, c'est plutôt moi qui me limite. On sait que si on part 20 jours, personne ne fera notre travail. Plus on est dans la hiérarchie et plus c'est compliqué.» VOL 52

Cependant, un deuxième facteur entre en jeu et peut rapidement porter préjudice à l'entreprise dans sa relation avec ses employés si elle n'en prend pas conscience.

- Le refus de la hiérarchie :

Certains volontaires ont été marqués par le manque d'engagement, d'intérêt et de connaissance des actions de la fondation de la part de la hiérarchie.

« Je pense qu'ils devraient être plus impliqués dans la fondation, connaître ses actions, pourquoi on le fait. J'ai l'impression que pour eux, c'est plus une nébuleuse un peu opaque. » PetV 21

« Il la voyait comme une perte de temps. Je n'étais pas là pendant 15 jours ou 3 semaines donc oui ça les embêtait. » VOL 22

Même si nous n'avons identifié que peu de cas dans cette situation, il nous a semblé important de les mentionner en raison des enjeux associés pour l'employé et l'entreprise. Ainsi, dans certains cas, ce manque d'intérêt de la part de la hiérarchie s'est reflété par un refus du supérieur pour permettre à l'employé de partir en mission de mécénat de compétences ce qui s'est répercuté négativement sur la relation de l'employé envers sa hiérarchie.

« Derrière j'ai eu d'autres problèmes. Par exemple quand j'ai voulu repartir, par rapport à ma hiérarchie, voilà j'étais assez déçu, ça a été très compliqué. » VOL 22

« Je pense que c'est dommage que tous les employés ne sachent pas que ça [mécénat de compétence] existe. Mais après même si tu sais que ça existe, si ton supérieur ne veut pas ou si vous n'avez pas de bonnes relations, tu as beau vouloir t'investir, tu ne pourras pas partir. Donc, c'est vrai que ça peut être frustrant. » VOL 55

« Comme on avait souvent des conflits avec mon supérieur direct, pour une mission il m'a dit qu'il ne voyait pas l'urgence de libérer quelqu'un donc je n'ai pas pu partir. Donc là oui c'est frustrant, il y a une catastrophe et tu pourrais être disponible et

avoir les compétences nécessaires. C'est évident que par la suite ça se ressent dans les relations, il y avait plus de tensions. » VOL 55

Interprétation :

La vision et la compréhension des actions de la fondation de la part de la hiérarchie de l'entreprise sont plus importantes que l'on pourrait supposer. En effet, ce sentiment de frustration vécu par certains employés représente des risques en ce qui concerne le niveau de qualité et de confiance dans leur relation avec leur hiérarchie et leur niveau de bien-être personnel. Nous pouvons supposer que ces impacts pourraient se répercuter sur d'autres attitudes intra organisationnelles telles que son niveau d'engagement envers l'entreprise ainsi que la satisfaction dans son travail ou son niveau de performance.

Tableau 3.11 : Matrice de catégorisation des concepts émergents suite aux actions de mécénat financier

Impacts:	Concepts	Numéro des répondants: Parrains
Concepts émergents	Reconnaissance envers l'entreprise	5; 43
	Relativiser	14; 27

Tableau 3.12 : Matrice de catégorisation des concepts émergents suite aux actions de mécénat de compétences

Impacts:	Concepts	Numéro des répondants: Volontaires
Concepts émergents	Reconnaissance envers l'entreprise	11; 12; 35; 36
	Relativiser	35; 36; 47; 52; 55
	Déception et frustration	12; 22; 36; 39; 55

3. Les concepts non validés

Dans un premier temps, notre analyse de données nous a permis de valider la plupart des concepts que nous avons établis lors de l'écriture de notre cas d'analyse. Nous avons pu y apporter les nuances nécessaires à leur compréhension dans les cas spécifiques du mécénat financier et mécénat de compétences. Dans un deuxième temps, cette analyse a révélé de nouveaux concepts qui nous permettent de corriger et compléter notre connaissance sur les pratiques de mécénat et leurs impacts sur les attitudes intra organisationnelles et personnelles des employés. Cependant, notre étude nous indique que certains concepts n'ont pas pu être confirmés par notre analyse.

▪ La rétention

La rétention des employés est l'un des comportements qui ont pu être associés dans la littérature à l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991) et au développement de pratiques sociales par les entreprises (Peterson, 2004a). Cependant, nous n'avons pas eu assez d'informations sur ce concept dans nos données pour pouvoir le valider. Le sujet a directement été évoqué lors d'un seul des entretiens en relation avec le mécénat de compétence.

« Aujourd'hui si je change de groupe, ce n'est pas pour autant que je vais verser ma larme sur la fondation. Si on me donne dans une autre société, la possibilité de mener à bien des missions comme celle que j'ai faite, je dis tant mieux. Merci à mon entreprise de m'avoir donné cette opportunité, mais aussi merci à d'autres de me la donner. » VOL 11

Bien que l'employé soit reconnaissant envers l'entreprise de la structure qui lui est mise à sa disposition, cela ne nous permet pas de conclure que le mécénat favorise leur rétention, car ils restent ouverts à la recherche de ce même bénéfice auprès d'autres entreprises.

▪ L'engagement envers d'autres actions RSE

Nos données ne nous permettent pas de conclure sur l'existence d'une relation entre la participation à des actions de mécénat (financier ou de compétences) et une

tendance des employés à davantage s'engager dans d'autres actions sociales de l'entreprise. Ce constat nous mène à nous questionner sur la pertinence de notre choix d'entreprise pour valider ce concept. En effet, certains employés considèrent que les actions sociales développées par l'entreprise correspondent à la nature de leur métier.

«L'entreprise a investi dans plusieurs projets d'entrepreneuriat social et de développement social et agit également sur la recherche et le développement de modèle économique pour le développement et l'enrichissement des populations les plus pauvres du monde. Donc effectivement, ça fait partie du métier de nos services de se pencher sur la question des populations les plus défavorisées, tout en ayant une approche d'entrepreneur, et de répondre au besoin de ces populations.» PAR 7

« Les actions sociales de la fondation sont vraiment dans la continuité de ce qui est fait dans la partie professionnelle du groupe. Je pense que dans l'illustration du métier à la base, on travaille sur le long terme, et on s'engage vis-à-vis des collectivités avec des pratiques et critères qui permettent de garantir une bonne réalisation du service, égalité de traitement, dispositif d'aide pour paiement des factures. Tout ça, c'est ce qu'on appelle maintenant la responsabilité sociale.» PAR 16

« Tout employé est en général confronté à des difficultés sociales que ce soit en France ou en dehors, il y a aussi des problèmes sociaux en France. C'est lié à la nature de notre métier. » PetV31

Par conséquent, dans ce cas spécifique, parler d'engagement dans d'autres actions sociales reviendrait à parler du respect des exigences associées au métier de l'employé. L'engagement de l'employé au sein de la fondation est un choix volontaire et personnel. Le fait de s'engager dans les autres actions sociales de cette entreprise est associé à l'exécution du travail de l'employé.

En définitive, le tableau 3.13 a pour objectif de résumer l'influence de chaque type de mécénat sur les attitudes des employés que nous venons d'expliquer grâce à l'analyse des données des répondants.

Tableau 3.13 : Détails des concepts validés ou non selon le type de mécénat :

Impacts sur les attitudes intra-organisationnelles	Mécénat financier	Mécénat de compétences
Accepter rôle social entreprise	Présent	Présent
Engagement organisationnel	Présent	Présent
Fierté organisationnelle	Présent	Présent
Confiance organisationnelle	Non présent	Présent
Comportement citoyen	Présent	Présent
Rétention	Non présent	Non présent
Engagement envers autres actions RSE	Non présent	Non présent
Motivation au travail	Non présent	Présent
Satisfaction du travail	Présent	Présent
Reconnaissance organisationnelle *	Présent*	Présent*
Implication au travail	Non présent	Non présent
Impacts sur les attitudes envers soi-même		
Image et estime de soi	Présent	Présent
Satisfaction personnelle	Présent	Présent
Relativiser et gestion souple problèmes*	Non présent*	Présent*
Attitudes négatives : Frustration-déception*	Non présent*	Présent*

C : concept confirmé NC : concept non confirmé

* Concept émergent

Chapitre IV : Conclusions et limitations de l'étude

Cette étude s'est concentrée sur ce qui peut être considéré comme une facette de la responsabilité sociale des entreprises, le mécénat. Notre objectif était de présenter le mécénat sous sa forme moderne et de comparer l'influence de deux types de mécénat, financier et de compétences, sur les employés d'une multinationale afin de répondre à notre problématique : **Comment les programmes de mécénat pris en charge par une fondation d'entreprise impactent les attitudes des employés qui y participent?**

Ce dernier chapitre est réservé à la présentation de nos résultats finaux et aux contributions théoriques de cette étude. Nous aborderons également les limites encadrant cette étude et nous envisagerons des pistes pour de futures recherches.

1. Résumé des résultats de l'étude

Afin d'être en mesure de réajuster notre modèle conceptuel, nous allons présenter différents tableaux résumant et comparant les effets des deux types de mécénat étudiés sur les attitudes intra organisationnelles et individuelles des employés impliqués.

1.1 Attitudes intra organisationnelles : envers l'entreprise

Tel que présenté le tableau 4.1, le mécénat financier et le mécénat de compétences ont tous deux des impacts similaires sur les attitudes intra organisationnelles envers l'entreprise. Ces formes de mécénat influencent les mêmes attitudes envers l'entreprise, à l'exception de la confiance qui n'a pas pu être vérifiée dans le cas du mécénat de financier. Toutefois, nous pouvons remarquer que la différence entre chaque type mécénat se situe dans la compréhension et la manière dont il influence les attitudes.

- Acceptation du rôle social de l'entreprise

À la fois dans les cas de mécénat financier et de mécénat de compétences, nous avons pu vérifier une influence de ces pratiques sur l'acceptation du rôle social de l'entreprise. En effet, notre étude nous a permis de noter que ces deux types de mécénat permettent à certains employés de prendre conscience du niveau et des efforts d'engagement de leur entreprise dans des actions sociales. Leur implication au sein de la fondation leur permet de renforcer leur image sociale de l'entreprise en découvrant une nouvelle facette de ses actions (surtout pour le mécénat financier) mais également, de réévaluer leur perception de l'engagement social en prenant conscience des actions réelles mises en place (surtout pour le mécénat de compétences).

De ces observations nous pouvons conclure que le mécénat, sous sa forme financière ou de compétences, est en relation avec la perception de l'engagement social de l'entreprise.

Toutefois, cette interprétation pourrait être soumise à des restrictions. En effet, il peut être argumenté que les personnes qui s'engagent dans les actions de mécénat sont des individus qui ont déjà tendance à voir leur entreprise comme engagée socialement. Cette relation serait alors être inversée : parce que les employés ont une perception favorable de l'engagement social de leur entreprise, ils décident de participer aux actions de mécénat de la fondation. Cependant, si nous revenons sur les données présentées dans l'annexe 1, nous avons pu noter que parmi les employés engagés à la fondation 10 % avaient une vision négative de l'engagement social de l'entreprise avant leur implication. De plus, parmi les 90 % qui percevaient favorablement l'engagement social de l'entreprise, près de 30% nous soulignaient que cette perception reposait principalement sur les actions mises en place par la fondation. Par conséquent, on retrouve le fait que la fondation d'entreprise à travers ses pratiques de mécénat puisse jouer un rôle dans l'acceptation du rôle social de l'entreprise en les menant à adopter une attitude plus favorable vis-à-vis de son engagement social.

- Fierté organisationnelle

Tant le mécénat financier que le mécénat de compétences sont en relation avec la fierté organisationnelle des employés. En effet, nous avons pu noter que ces deux types d'action jouent sur l'image et l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de l'externe, ce qui impacte la fierté des employés d'en faire partie.

Cependant, il semblerait que le mécénat de compétences soit en relation avec la fierté organisationnelle au-delà de l'image favorable que renvoie l'entreprise. En effet, le fait que les employés soient directement impliqués est également considéré chez les volontaires comme un facteur renforçant leur fierté organisationnelle. De nouveau, nous pouvons nous questionner sur le niveau de fierté organisationnelle des employés avant leur participation aux actions de mécénat, mais ce n'est pas ce qui nous intéresse ici. Même si les employés qui choisissent de s'impliquer dans la fondation le font en raison de leur fierté organisationnelle, notre étude nous démontre que leur participation les mène à renforcer cette fierté organisationnelle.

- Engagement organisationnel

L'impact sur l'engagement organisationnel est différent selon le type de mécénat. Par le fait que les pratiques de mécénat sont de natures libres, volontaires et non contractuelles, elles (financier et de compétences) permettent de tisser de nouveaux liens entre les employés et l'entreprise. Les employés ont tendance à créer des liens originaux avec leur entreprise, car ce sont des liens qui sortent du domaine strictement professionnel et leur donnent la sensation de partager un projet avec leur entreprise.

Ensuite, le mécénat de compétences donne la sensation à certains employés de se rapprocher de leur entreprise et de confirmer leur engagement. Leur implication dans cette forme de mécénat est considérée comme une opportunité qui leur est offerte. Elle leur permet de redistribuer et de faire profiter à des populations dans le besoin du savoir-faire qu'ils ont souvent acquis dans cette entreprise.

En ce qui concerne le mécénat financier, l'impact sur leur niveau d'engagement envers l'entreprise passe principalement par le rapprochement des valeurs des

employés de celles de l'entreprise. Leur intérêt commun dans le soutien de projet d'association les mène à se sentir plus proches et plus connectés des valeurs de l'entreprise, ce qui les mène à développer leur sentiment d'appartenance.

Toutefois, il importe de mentionner que la notion de congruence des valeurs est difficilement généralisable auprès de l'ensemble de nos répondants. En effet, nous avons pu montrer que certains répondants se sont sentis plus proches des valeurs de l'entreprise. Pourtant, de nombreux employés nous ont fait remarquer qu'ils se considéraient plus proches des valeurs renvoyées par la fondation. Ce sont des valeurs plus visibles dans le quotidien des actions de la fondation et qui renvoient à des notions d'échange, de partage, d'humain, de solidarité. Malgré leur perception de l'engagement social de l'entreprise, celle-ci a tendance à renvoyer des valeurs plus théoriques que pratiques et les employés n'oublient pas que son principal objectif est financier.

- Comportement citoyen

Chaque forme de mécénat va influencer différemment notre compréhension du comportement citoyen et coopératif des employés. Le mécénat financier se traduit par l'adoption d'un comportement coopératif et favorable envers la fondation afin de renforcer la connaissance interne de ces pratiques. En effet, nous avons pu noter que le principal moyen de connaissance de la fondation est le bouche-à-oreille. Cet aspect démontre encore une fois l'importance pour les gestionnaires de se préoccuper de la perception des employés et de leur ressenti face aux actions de mécénat menées par la fondation.

Dans le cas du mécénat de compétences, le comportement citoyen se manifeste par des attitudes de redistribution et de réciprocité envers l'environnement de travail des employés. En effet, reconnaissants de l'expérience vécue grâce au mécénat de compétences, certains volontaires vont développer des comportements favorables envers leurs collègues et supérieurs en leur expliquant et présentant les résultats de leur mission. De plus, dans le cas où le départ de l'employé a suscité des changements pour ces collègues, ce dernier a tendance à adopter une attitude de

gratitude et de retour du service envers son équipe de travail pour lui restituer l'aide apportée.

Notre étude nous permet de confirmer la présence de différents types de comportement citoyen et coopératif suite à l'implication des employés dans des actions de mécénat financier et de compétences.

- Confiance

Nos données ne nous ont pas permis de confirmer des attitudes de confiance suite à l'implication des employés dans le mécénat financier. Ce résultat peut être expliqué par le fait que le mécénat financier se met en place dans un contexte souvent plus familier et ne nécessite pas la même forme d'engagement et de confiance de la part de l'employé envers l'entreprise et ses collègues. Pourtant, si nous considérons la confiance comme un phénomène réciproque, la validation d'un projet soutenu par un employé et l'importante somme qui lui est confiée par la fondation peuvent être considérées comme des signes de confiance de la part de l'entreprise et pourraient favoriser sa confiance envers l'entreprise.

Par contre, l'impact du mécénat de compétences dans la dynamique sociale interne de l'entreprise et l'engagement émotionnel vécu par l'employé favorisent sa propension à faire confiance à son entreprise et aux personnes formant son environnement de travail plus ou moins direct. Il est important de comprendre que cette confiance se base sur le sentiment d'être accompagné et soutenu par son entourage professionnel, l'entreprise et la fondation. En effet, les employés ont tendance à souligner l'importante organisation et le professionnalisme de l'équipe de la fondation lors de leurs missions de mécénat de compétences.

- Reconnaissance

Le concept émergent de reconnaissance envers l'entreprise est visible suite au mécénat financier et de compétences. Le mécénat financier requiert principalement un effort financier de la part de l'entreprise, car c'est elle qui attribue le budget disponible à la fondation. Tandis que le mécénat de compétences nécessite une

absence longue et parfois répétée de la part des employés qui partent en mission. Par conséquent, nous avons remarqué que le mécénat financier, en particulier auprès des employés qui différencient les actions sociales de la fondation de l'activité d'affaire de l'entreprise, provoque une forme de reconnaissance. Ils sont reconnaissants que l'entreprise leur permette de soutenir des projets qu'ils ont personnellement sélectionnés.

Cette attitude de reconnaissance est beaucoup plus présente dans le discours des employés participant au mécénat de compétences. En effet, les employés prennent conscience de l'effort mis en place par l'entreprise pour laisser partir ses employés, souvent les plus performants dans leur domaine, durant plusieurs semaines et sur leur temps de travail. De plus, nombre d'entre eux reconnaissent les bienfaits et les avantages de la structure de la fondation sans laquelle ils ne pourraient pas partir en mission de volontariat ou cela leur serait plus compliqué.

Il importe toutefois de souligner que l'étude ne nous a pas permis d'établir comment cette attitude de reconnaissance allait se traduire par rapport à l'entreprise. En effet, nos données nous ont permis de noter un fort sentiment de reconnaissance envers l'entreprise pour avoir mis en place la structure de la fondation et pour son fonctionnement. Cependant, nous n'avons de preuves nous permettant de relier cette forme de reconnaissance à un comportement citoyen de l'employé vis-à-vis de son entreprise.

Tableau 4.1 : Synthèse des impacts de chaque forme de mécénat sur les attitudes intra organisationnelles envers l'entreprise des employés

Catégorie principale	Catégorie générique	Concept étudié	Type de mécénat	Forme d'influence
Attitudes intra-organisationnelles	Acceptation du rôle social de l'entreprise		Mécénat financier	Meilleur connaissance actions sociales Découvrir nouvelle facette
			Mécénat compétence	Meilleur connaissance actions sociales Évolution perception sociale de l'entreprise
		Fierté organisationnelle	Mécénat financier	Image attractive Revoir image négative des grands groupes
			Mécénat compétence	Image attractive Implication employés
		Engagement organisationnel	Mécénat financier	Création de liens originaux Congruence des valeurs Sentiment d'appartenance
			Mécénat compétence	Création de liens originaux Confirmation de l'engagement
	Comportement citoyen-coopératif		Mécénat financier	Rapprochement à l'entreprise Comportement citoyen en dehors fondation Comportement coopératif bénéfique à la fondation
			Mécénat compétence	Renforcement des liens interne Reconnaissance envers leurs collègues
		Confiance organisationnelle	Mécénat financier	NON CONFIRME
			Mécénat compétence	Confiance envers l'entreprise Confiance envers collègues
		Reconnaissance envers l'entreprise	Mécénat financier	Reconnaissance de l'opportunité
			Mécénat compétence	Reconnaissance de l'effort de l'entreprise Reconnaissant de la structure

1.2 Attitudes intra organisationnelles envers le métier

Comme nous le montre le tableau 4.2, le mécénat financier et le mécénat de compétences ont des impacts différents sur les attitudes intra organisationnelles envers le métier de l'employé. En effet, tous deux vont influencer de différentes manières la satisfaction au travail de l'employé et seul le mécénat de compétences nous a permis de confirmer un impact sur la motivation au travail.

- Satisfaction au travail :

Le mécénat financier permet à certains employés de valoriser leur travail, car ils prennent conscience que celui-ci ne se limite pas à leurs activités professionnelles. De plus, ils associent leur travail dans l'entreprise à la possibilité de s'investir en tant que parrains et de proposer directement des projets à la fondation. Cette observation doit être limitée par le fait que beaucoup de parrains ont souligné que leur action dans le mécénat financier est assez éloignée de leur quotidien au travail et que globalement cela n'affecte pas leur attitude envers leur travail. Par conséquent, nous pouvons conclure que le mécénat financier a principalement des impacts sur les attitudes intra organisationnelles de l'employé envers son entreprise et de manière plus indirecte sur sa satisfaction au travail.

Contrairement au mécénat financier, le mécénat de compétences a de nombreux impacts sur la satisfaction et la motivation au travail des employés. En effet, nous avons pu démontrer que le mécénat de compétences permet aux employés de ressentir un sentiment d'utilité en dehors de l'entreprise et d'être privilégiés par rapport au reste des employés. Indirectement, c'est une manière de reconnaître leurs compétences et les missions dans lesquelles ils sont envoyés favorisent le développement de nouvelles compétences.

De ces observations, nous avons remarqué que le mécénat de compétences influence le sens que les employés attribuent à leur travail. En effet, le contexte de ces missions les mène à percevoir leur travail sous un nouvel angle et à le valoriser. En conséquence, notre étude nous permet de confirmer l'influence positive du mécénat de compétences sur la satisfaction au travail des employés.

- Motivation au travail

En ce qui concerne la motivation au travail, le mécénat de compétences permet à certains employés d'accomplir des objectifs qu'ils s'étaient fixés ou de répondre à des besoins d'accomplissement personnel. Le mécénat de compétences prend la forme d'un outil de motivation dans la sphère professionnelle. En effet, il leur permet d'atteindre d'autres bénéfices au travail que ceux attendus par contrat. Le mécénat de compétences leur offre la possibilité d'exprimer une partie de leur identité non dévoilée sur leur lieu de travail. De plus, c'est l'occasion de retrouver les raisons qui les ont poussés à choisir ce métier en renouant avec leur vision d'origine de ce travail, loin des préoccupations politiques ou financières associées au milieu professionnel.

Tableau 4.2 : Synthèse des impacts de chaque forme de mécénat sur les attitudes intra organisationnelles envers son métier

Catégorie principale	Catégorie générique	Concept étudié	Type de mécénat	Forme d'influence	
Attitudes intra-organisationnelles	Envers le métier	Satisfaction du travail	Mécénat financier	Valoriser son travail Valoriser son poste Environnement travail	
			Mécénat compétence	Porteur de sens Valorisation du travail	
		Motivation au travail	Mécénat financier	NON CONFIRME	Sentiment d'utilité Essence du métier
			Mécénat compétence	Visions origine du travail Comblent besoins supérieurs	Sentiment d'être privilégié Reconnaissance des compétences Développement nouvelles compétences

1.3 Attitudes individuelles envers eux-mêmes

Tel que résumé dans le tableau 4.3, le mécénat financier et le mécénat de compétences ont des effets positifs sur les attitudes de l'employé envers lui-même. De nouveau, nous allons revenir sur chacun de ces effets pour comprendre les nuances dépendamment de la forme de mécénat dans laquelle s'est engagé l'employé. De plus, nous allons revenir sur les effets négatifs qui peuvent surgir suite à l'expérience de mécénat de compétences.

De manière globale, les impacts sur les attitudes des employés envers eux-mêmes sont les impacts les plus partagés auprès de l'ensemble des employés interrogés.

- Image et estime de soi

Le mécénat financier et le mécénat de compétences vont permettre aux employés de développer leur fierté personnelle et donc leur estime de soi. En effet, bien que l'effort associé au mécénat financier soit parfois sous-estimé par les employés qui y prennent part, nous avons tout de même pu noter qu'il leur permet d'être fiers de leurs participations et implications. Ceci est également vérifiable dans le mécénat de compétences, car l'employé fait directement profiter de son expérience et de son savoir-faire. L'employé ressent donc une fierté personnelle de pouvoir échanger et partager sur un domaine qu'il maîtrise.

De plus, le contexte des missions de mécénat de compétences favorise les situations d'apprentissage pour les employés, que ce soit sur un plan professionnel ou humain. Ils peuvent découvrir des aptitudes personnelles qu'ils ignoraient, ce qui va influencer leur image personnelle. L'analyse nous a permis de comprendre que le mécénat de compétences représente une forme d'enrichissement pour les employés qui sera en relation positive avec leur image et estime de soi, c'est-à-dire avec le concept qu'ils ont d'eux-mêmes.

C'est pourquoi nous pouvons considérer que le mécénat à la fois financier et de compétences contribue à l'image que l'employé se crée de lui-même et participe au développement de son estime personnelle tout comme le démontrent les études sur la RSE (Gond et al, 2010 ; Kim et al., 2010).

- Satisfaction personnelle

Le concept de satisfaction personnelle associée à ces deux types de mécénat se comprend sur différents points. Tout d'abord, l'employé est satisfait envers lui-même de s'être impliqué socialement et d'avoir pu participer à l'accomplissement d'un projet. Dans un cas, ils apportent un soutien et aident le développement du projet d'une association; dans l'autre, ils agissent directement sur le terrain.

Ensuite, la satisfaction associée au mécénat financier repose également sur la validation du jugement apporté par l'employé. En soutenant un projet personnel de l'employé, l'entreprise montre son engagement envers l'employé et confirme son évaluation.

Quant au mécénat de compétences, une partie de la satisfaction personnelle repose sur l'accomplissement d'un besoin ou désir d'être actif socialement. En effet, certains nous ont décrit leur engagement comme un besoin naturel tandis que d'autres désiraient pouvoir le faire, mais n'en avaient jamais eu l'opportunité. Par conséquent, le fait d'accomplir ce besoin personnel favorise la satisfaction de l'individu envers lui-même.

- Relativiser et gestion des problèmes

Cette étude s'est construite dans le cadre d'un mécénat international. Par conséquent, que ce soit au travers du mécénat financier ou mécénat de compétences, les employés sont en contact avec des populations dans des situations précaires, souvent différentes de celles qu'ils peuvent connaître. Bien que dans le cadre du mécénat financier, ce contact se fasse plus à distance, il semblerait que les deux formes de mécénat mènent certains employés à adopter une nouvelle attitude face aux problèmes qu'ils rencontrent. Ce constat a été vérifié auprès de nombreux employés ayant participé au mécénat de compétences. Les déplacements requis par cette forme de mécénat et les situations souvent extrêmes qu'ils rencontrent les mènent à revoir leur manière de penser et à adopter une attitude plus souple pour gérer certains problèmes ou crises dans leur milieu de travail.

- Attitudes négatives :

De manière inductive, nous avons pu identifier des attitudes de déception et de frustration lorsqu'un employé ne pouvait pas renouveler son implication dans le mécénat de compétences. Le niveau de frustration est plus ou moins important selon les facteurs mis en cause pour bloquer leur implication.

En effet, nous avons noté que lorsque ce sont des facteurs de type : indisponibilité personnelle ou professionnelle, la plupart des employés font preuve d'autocontrôle et ne soumettent pas leur demande à leur hiérarchie si le contexte professionnel ne le permet pas. Cependant, nous avons pu associer un risque pour l'entreprise lorsque cette frustration provient d'un refus de la part de la hiérarchie considéré injustifié

pour l'employé. Dans ce cas, leur déception voir frustration se répercutent négativement sur leur niveau de relation et de confiance avec leur hiérarchie.

Ce constat démontre l'importance du niveau de communication et d'échange entre une fondation d'entreprise et son entreprise fondatrice. Bien que l'engagement soit un acte libre et volontaire, il importe que l'ensemble des niveaux hiérarchiques soit plus conscient de son existence, de ces objectifs et de ce qui pousse les employés à vouloir y prendre part.

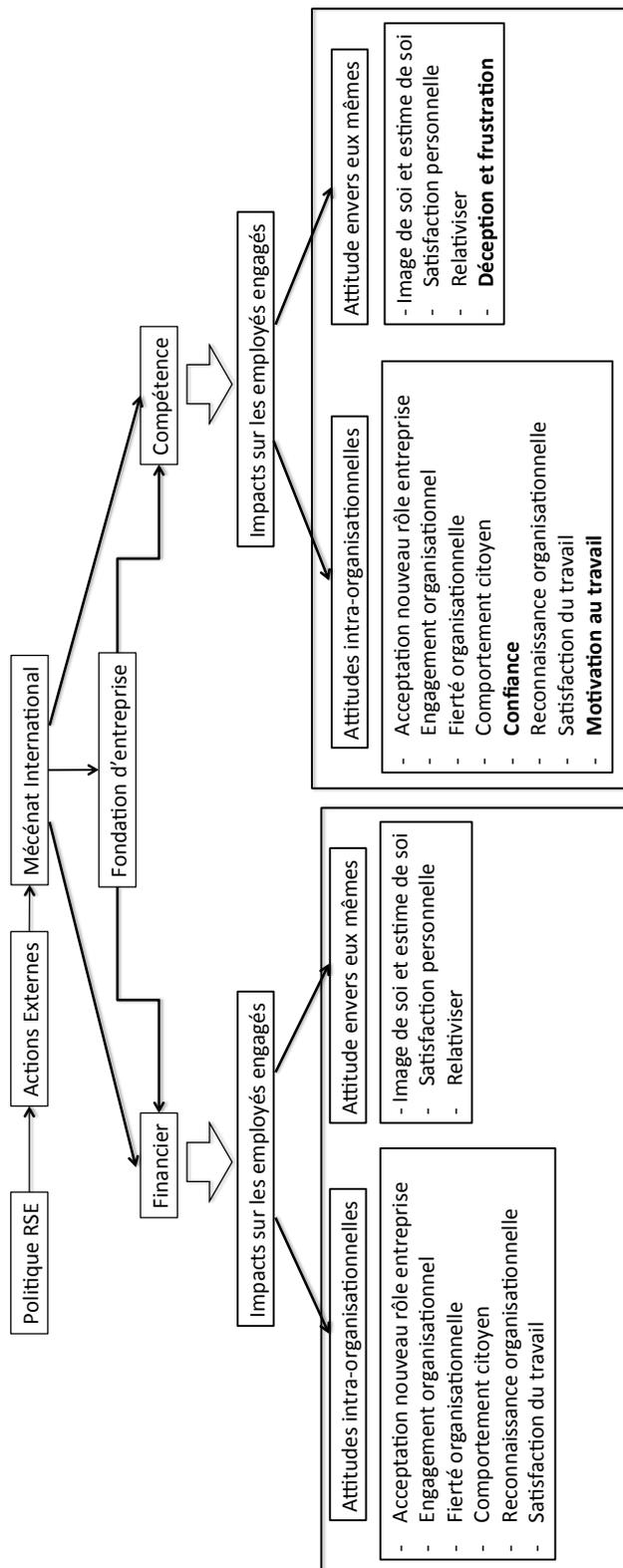
Ainsi, nous pouvons faire un parallèle avec le concept de contrat psychologique (Robinson, 1996) qui permet de comprendre l'apparition d'attitudes négatives lorsqu'il existe une différence entre ce qui est promis et ce qui est livré dans la relation employé et employeur. Bien que le mécénat de compétences ne soit pas promis aux employés, le fait que certains supérieurs ne prennent pas en considération cette opportunité mise en place en collaboration entre l'entreprise et la fondation peut être perçue comme une brèche dans le contrat psychologique. Par conséquent, cette brèche risque d'avoir des répercussions sur d'autres attitudes présentées dans notre recherche et ainsi compromettre les influences positives du mécénat : satisfaction au travail, satisfaction personnelle, confiance organisationnelle et performance globale de l'employé.

Tableau 4.3 : Synthèse des impacts de chaque forme de mécénat sur les attitudes de l'employé envers lui-même

Catégorie principale	Catégorie générique	Concept étudié	Type de mécénat	Forme d'influence
Attitudes soi-même		Image et estime de soi	Mécénat financier	Fierté personnelle Image positive
			Mécénat compétence	Fierté personnelle Développement d'aptitudes Apprentissage personnel et professionnel
		Satisfaction personnelle	Mécénat financier	Avoir aidé une association Confirmation jugement personnel Avoir agit directement
			Mécénat compétence	Accomplissement d'un besoin
	Relativiser et gestion des problèmes		Mécénat financier	Vision plus tournée vers les problèmes
			Mécénat compétence	Ouverture d'esprit face aux problèmes rencontrés Changement de gestion des problèmes
	Attitudes négatives		Mécénat financier	NON CONFIRMÉ
			Mécénat compétence	Situations personnelles ou professionnelles compliquées Auto-contrôle Faible intérêt hiérarchie Refus de la hiérarchie

Finalement, l'ensemble des analyses présentées et les conclusions que nous en avons tirées nous ont permis de réajuster notre cadre conceptuel que nous présentons dans la figure 4.1.

Figure 4.1 : Nouveau cadre conceptuel : impacts du mécénat financier et de compétences sur les attitudes des employés qui y participent



2. Les contributions théoriques de l'étude

Cette étude contribue à la littérature et au contexte professionnel sur plusieurs niveaux : **synthèse du rôle et de la place du mécénat d'entreprise, effets internes des fondations d'entreprises, impacts individuels du mécénat.**

Tout d'abord, cette recherche a permis de résumer la connaissance littéraire portant sur le mécénat d'entreprise **moderne afin de le comparer à la responsabilité sociale.** Comme l'a déclaré Seghers (2007), le mécénat peut être désigné comme une expression de la RSE, mais il importe de continuer à distinguer ces deux concepts. Par conséquent, cette synthèse offre l'avantage de les positionner selon un ensemble de dimensions **Par la même, nous avons pu démontrer les dimensions (nature, financier, historique, légal, fonctionnaliste, institutionnel) sur lesquelles les auteurs concordent respectivement à leurs différences et points de croisements.**

Cette contribution est alors valable d'un point de vue théorique, mais également pratique. **Non seulement, elle coopère à l'étude de Godlewski Segrestan (1991) sur les bénéfiques associés au mécénat, mais également elle permet aux gestionnaires d'entreprise et de fondation de mieux comprendre la place qui peut être attribuée aux pratiques de mécénat au sein d'une entreprise.** En effet, en positionnant le mécénat d'entreprise par rapport à la RSE, nous avons pu relier différentes attitudes intra organisationnelles (motivation, engagement, fierté organisationnelle, satisfaction au travail) **largement étudiées** dans la littérature portant sur les pratiques sociales des entreprises mais dans le cas spécifique du mécénat financier et mécénat de compétences. **Par conséquent, cette recherche confirme la relation existante entre la RSE et le concept de mécénat d'entreprise tel qu'avancé par (Piquet et Tobelem, 2005).**

Ensuite, en plaçant les fondations d'entreprise au centre de l'étude en tant que support et outil disponible aux entreprises pour prendre en charge une partie de leur engagement social, nous participons au développement de la littérature dans ce domaine. **Nous avons pu noter que les études portant sur les fondations telles que celles de Besançon (1994), Campbell et al. (1999) et Pedrini et al. (2011) se**

concentraient particulièrement sur l'effet externe des fondations. Notre étude a permis d'identifier, d'un point de vue interne, les apports et le rôle stratégique que peut prendre en charge une fondation tout en soulignant ses limites.

Finalement, cette recherche se base sur les impacts des pratiques de mécénat par rapport à un groupe particulier de parties prenantes, les employés. **Tel que souligné par Igalens et al., (2012), nous ne nous sommes pas basés sur l'opinion des responsables du développement des programmes de mécénat pour comprendre ses effets au niveau individuel.** Nous avons privilégié le point de vue des employés qui y participent. Ceci est un apport important, car cette étude vise à refléter les bénéfices vécus par les employés et la perception de répondants d'une autre catégorie aurait biaisé nos résultats. En effet, cette analyse permet entre autres d'exposer aux entreprises les différents points de vue de leurs employés concernant la place et le rôle d'une politique de mécénat par rapport à leur stratégie sociale.

Par conséquent, l'étude comble un manque important de la littérature portant sur les effets des pratiques sociales au niveau individuel (Aguinis et al., 2012) et en particulier sur les employés (Gond et al., 2010; Mueller et al., 2012). Par conséquent, cette recherche se dirige à la fois vers le secteur littéraire et professionnel. En effet, **en développant un modèle inspiré de l'analyse de Gond et al. (2011), notre étude nous a permis d'élaborer un modèle théorique permettant d'identifier les effets du mécénat financier et de compétences sur les attitudes intra organisationnelles mais également personnelles de employés.** Alors, cette recherche met en lumière les apports bénéfiques du mécénat sur les attitudes des employés envers eux mêmes et par la suite envers l'entreprise.

De cette manière, nous avons pu démontrer que ces deux pratiques de mécénat influencent de manières différentes diverses attitudes de l'employé au sein de l'entreprise. Par conséquent, cette étude fournit des indications précieuses pour les gestionnaires d'entreprise et les mène à prendre conscience des bénéfices internes associés à chaque pratique de mécénat, même si elles sont prises en charge par une entité indépendante à l'entreprise, en l'occurrence une fondation. Il devient alors

stratégique de la part des dirigeants de comprendre comment ces actions influencent les attitudes des employés.

De plus, les attitudes des employés envers eux-mêmes sont parfois mentionnées dans la littérature étudiée (Kim et al., 2010 ; Mirvis, 2012), mais généralement relativement peu d'attention leur est portée. Cette étude permet tout autant d'aborder les impacts sur l'individu vis-à-vis de lui-même que sur son attitude envers l'entreprise. Cette dimension nous a d'ailleurs permis d'identifier des attitudes négatives émergentes non identifiées dans la littérature portant sur la responsabilité sociale telles que la déception et la frustration. Il est d'autant plus essentiel pour l'entreprise de porter attention à ces attitudes négatives, car elles pourraient nuire aux relations internes et à la productivité de l'employé, ce qui représente un risque économique important pour elle.

En d'autres termes, cette étude démontre que la fondation requiert un engagement et une compréhension par tous, qui passent principalement par la hiérarchie. Autrement, nous avons pu présenter les risques en ce qui concerne le niveau de bien-être et de satisfaction de l'employé et sa relation avec sa hiérarchie. En abordant davantage la littérature portant sur la brèche du contrat psychologique nous pourrions supposer que ces impacts puissent se répercuter sur le niveau d'engagement de l'employé envers l'entreprise ainsi que sa satisfaction de son travail ou son niveau de performance.

3. Les limitations et pistes pour de futures recherches

Tel qu'il est souvent argumenté contre les études qualitatives, l'une des principales limitations de notre étude est sa généralisation (Meyer, 2001). En effet, notre étude repose sur une entreprise appartenant à un secteur particulier, celui des services à l'environnement. Par conséquent, il est difficile de pouvoir généraliser nos résultats dans le cas d'une entreprise appartenant à un autre secteur et particulièrement une entreprise dont le système de mécénat et de fondation n'est pas organisé de la même manière.

De plus, d'un point de vue méthodologique, nous pouvons signaler que nos résultats se basent sur la perception et le discours des employés. Par conséquent, malgré nos efforts pour produire une recherche rigoureuse nous faisons face à différents biais :

- biais dans le discours des répondants afin de transmettre une image positive de la fondation associée à leur action. Le sujet de notre recherche donne l'occasion à l'employé de transmettre une image positive par le biais de l'action dans laquelle il s'est impliqué. Il est donc fortement possible que leur discours ait été biaisé afin de faire valoir cette action.
- biais dans le processus d'interprétation. Bien que les résultats aient été soumis à notre professeur de recherche, il aurait été bénéfique de pouvoir disposer de plusieurs chercheurs durant la phase de codification des données afin de comparer les segments de discours sélectionnés pour chaque thème.

Finalement, notre analyse repose principalement sur l'analyse des données des répondants. En effet, l'analyse des données du domaine public, la page internet et les comptes rendus de l'entreprise et de sa fondation nous ont aidés à mieux comprendre le contexte dans lequel l'entreprise développait son mécénat et nous ont permis d'identifier le bassin de répondants possible. Cependant par la suite ces textes ne nous ont pas servis pour l'analyse en tant que telle. On peut alors déplorer un manque de triangulation des données.

Par conséquent, nous pensons qu'il serait pertinent pour de futures recherches de vérifier ce nouveau cadre conceptuel lors d'une analyse quantitative auprès de différentes fondations d'entreprises et d'un plus large bassin de répondants. De cette manière, il serait possible de vérifier quantitativement les attitudes confirmées pour chaque forme de mécénat et d'établir l'existence des relations de causes à effet.

Il nous semble également intéressant de penser que cette étude pourrait se poursuivre dans le cadre d'un doctorat pour comparer l'impact des pratiques de mécénat entre les différentes filiales d'une multinationale. En effet, maintenant que nous avons pu identifier et ajuster notre cadre conceptuel, il serait judicieux de pouvoir le confronter aux différences culturelles auxquelles font face les multinationales.

Annexe 1 : Relations entre la fondation et l'entreprise du point de vue des employés

Au cours de nos entretiens, nous avons été en mesure d'obtenir des informations pertinentes, bien que non en lien direct avec notre problématique, concernant la perception des employés du rôle de la fondation et de son intégration par rapport à l'entreprise. Nous considérons que ces informations permettent une compréhension plus précise de la situation de l'entreprise et de la vision de ses employés concernant la fondation et leur rôle dans celle-ci. Afin de ne pas surcharger notre étude, nous avons décidé de présenter ces informations qui ne nous aident pas à répondre à notre problématique dans cette annexe.

Lorsque l'on étudie deux phénomènes développés par une entité indépendante de l'entreprise tels que le mécénat financier et le mécénat de compétences, il est intéressant de comprendre comment les employés prennent connaissance de l'existence de ces programmes. Comme le montrent les tableaux A et A.1, nos entretiens nous ont permis de recenser quatre principaux moyens pour atteindre les employés.

Tableau A: Connaissance de la fondation par les employés impliqués dans le mécénat financier et de compétences :

Connaissance fondation		
Moyens	Détails	%
Présent à sa création	Campagne de pub interne	23%
Canaux de communication interne	Newsletter-Revue interne - site internet	23%
Canaux externes	Medias- ONG partenaires-	17%
Conversation informelle	Discussion collègues impliqués	37%

On note que parmi nos répondants, 35 % des employés qui se sont impliqués au sein de la fondation l'ont fait suite à une discussion informelle avec un de leurs collègues. Ceci nous renvoie à un important phénomène de communication au sein de l'entreprise : le bouche-à-oreille.

« La fondation communique mais ce n'est pas le seul outil. C'est souvent par le bouche-à-oreille que les personnes ont l'envie de participer. » PetV 31

« La communication interne passe entre autres par le bouche-à-oreille, mais il faut aussi un support avec des projets du côté de la fondation. Moi, je l'ai connu comme ça donc je le diffuse aussi et ça a d'ailleurs donné envie à certains de mes collègues, j'en ai une qui est en train de présenter un projet. » PAR 5

Tableau A.1 : Citations expliquant la connaissance de la fondation par les employés impliqués dans le mécénat financier et de compétences:

Connaissance fondation	
Moyens	Citations
Présent à sa création	" J'étais déjà dans l'entreprise lors de sa création,et il y avait eu pas mal de communication sur sa création fin des années 90" PAR 16 "À la création de la fondation elle avait fait une grande campagne de publicité à l'époque:mails, infolettres" PAR 14 "Je suis dans l'entreprise depuis 1988, lorsqu'elle s'appelait X. Donc j'étais présent déjà à sa création. Puis, j'ai commencé à me renseigner et à connaître du monde. " PAR 25
Canaux de communication interne	"J'en ai principalement entendu parler en bruit de fond avec les newsletters " VOL 49 "Par la communication interne au groupe, on sait ce que la fondation soutient des projets soumis par les employés" PAR 43
Canaux externes	"Avant de travailler je connaissais la fondation Veolia par les médias mais je n'avais pas bien compris leur mode de fonctionnement. Puis je me suis intéressé et je me suis inscrit." PetV 42 "Je suis assez sensibilisé au monde des ONG d'urgences et de développement dans les pays en développement, donc je connaissais déjà les actions de la fondation dans ce sens là et surtout la partie opérationnelle des volontaires" PAR7 "Un jour en discutant avec collègue il m'a parlé de son expérience de parrain avec la fondation, il m'a ensuite communiqué les personnes à Paris qui s'en occupait, ce qui m'a permis d'avoir des contacts très rapidement." PAR 4 " Par une personne de l'entreprise qui était dans la fondation et qui m'en a parlé comme ça par hasard, comme j'étais intéressé je me suis inscrit. "PetV 21 "C'est à travers un ami qui était responsable qualité à la fondation. Comme il travaillait avec moi avant et que c'était un bon ami, je me suis inscrit m'étais inscrit" VOL 22 "La demande est arrivée auprès d'un collègue qui ne pouvait pas partir, il en a parlé autour de lui, et comme c'était quelque chose d'important pour moi, je me suis présenté et envoyer mes données. VOL 48

Par conséquent, ces tableaux confirment l'importance pour la fondation et les gestionnaires de se préoccuper de la perception des employés des actions de mécénat développées par la fondation, car ils seront le principal canal de communication pour encourager ou non le reste des employés.

Rôle de la fondation au sein de l'entreprise

Pour compléter notre compréhension de l'influence du mécénat sur les employés, il importe de saisir leur point de vue concernant l'apport de la fondation pour l'entreprise et pour eux-mêmes en tant qu'employé (Tableau B).

Du point de vue des employés impliqués, la dimension image et communication de la fondation est l'un des principaux apports mentionnés. Le nom de la fondation favorise le rayonnement de l'entreprise et développe un sentiment de fierté de la part des employés de travailler pour une entreprise qui agit auprès de bonnes causes. D'ailleurs, certains nous ont mentionné son impact sur les liens de l'entreprise et des employés envers les collectivités ou leurs clients. La fondation permet de développer des relations en dehors du travail, sur un plan plus humain.

De plus, la fondation apporte une raison d'être plus sociale à l'entreprise. Les métiers de l'entreprise étant à la base tournés vers la réponse à des besoins essentiels, les employés interrogés considèrent qu'il est du devoir de l'entreprise de disposer d'une

fondation pour mettre à profit une partie de ses ressources et de ses capacités pour ceux qui en ont besoin. Par conséquent, cela permet à l'entreprise de redonner un sens plus « pur » à ses corps métiers, en s'éloignant des préoccupations d'affaires, et aide ses employés retrouver la nature de leurs métiers.

La fondation est également perçue comme un moyen de cohésion entre les employés et de développement de liens extraprofessionnels au sein de l'entreprise. En effet, la fondation permettrait d'avoir « un fil conducteur » regroupant des personnes de tout niveau hiérarchique autour d'un intérêt commun, le don de soi pour aider les autres.

Ainsi, la fondation serait un moyen pour l'entreprise de reconnaître et valoriser les compétences de ses employés. L'intervention auprès de personnes dans le besoin favoriserait le développement d'un sentiment d'utilité et une plus grande motivation de la part des employés.

Tableau B: Perception des employés de l'apport de la fondation :

	Par rapport à son environnement	Point de vue commercial	Point de vue des employés
Apports de la fondation	Image et communication: Reconnaissance du nom de la fondation Tout le groupe est associé aux actions de la fondation:	Renforcement de liens avec collectivités et clients: Sur des aspects humains et personnels au delà du travail	Cohésion interne du personnel Liberté de participer peut importe niveau hiérarchique Création de liens entre les employés en dehors du milieu professionnel autour de valeurs et intérêts communs Contribuer au sentiment d'appartenance interne Levier de motivation: Élément de motivation dans le travail quotidien Opportunité offerte sur le temps de travail: facilite la démarche Valorisation et reconnaissance de leur savoir-faire Reconnaissance des compétences Sentiment d'utilité: en dehors du cadre professionnel Fierté d'appartenance à son entreprise: Fierté d'appartenir à un groupe investit dans des causes humanitaires et sociale Fierté que l'entreprise utilise une partie de ses finances pour des activités Change l'image de l'entreprise
	Démontrer sa sensibilité sociale: Disposition de ses ressources pour des causes sociales et missions humanitaires Faire bénéficier de sa structure et de ses savoir-faires Démontrer qu'elle a d'autres préoccupations que le chiffre d'affaire Donner du sens à ses métiers Retrouver le but et la signification de ses métiers hors de préoccupations politiques ou financières		

Place de la fondation par rapport à l'engagement social de l'entreprise

Durant nos entretiens, nous avons remarqué qu'il existe des avis divergents concernant l'engagement social de l'entreprise (Tableau C). Nous avons pu catégoriser les points de vue des répondants en deux catégories principales et une sous-catégorie (Tableau C.1).

- Les répondants qui ont une vision favorable de l'engagement social du groupe :

Ils nous ont indiqué que cet engagement fait partie de la nature des métiers de l'entreprise, car ils touchent à des besoins essentiels et qu'au quotidien ils sont témoins d'actions et de pratiques sociales de l'entreprise.

Parmi ces répondants, certains considèrent que l'engagement social du groupe repose principalement sur la présence de la fondation.

- Les répondants qui perçoivent que l'engagement social du groupe se limite à des arguments marketing, des posters, des plaquettes, des vidéos mises à disposition des employés mais qui ne se caractérisent pas par des actions concrètes.

Tableau C: Perception de l'engagement social de l'entreprise

Perception engagement social du groupe		
Oui	Nature des métiers- Actions visibles au quotidien	90%
	Uniquement grâce à la présence de la fondation	29%
Non	Argument marketing	10%

Tableau C.1 : Citations expliquant la perception de l'engagement social de l'entreprise

Perception engagement social du groupe	
Oui	"Je pense que l'entreprise dans sa mission général a un impact social important, puisqu'elle implique une ressource fondamentale. Elle a le devoir d'être présent sur tous les terrains y compris humanitaires." PAR 43 " Nos clients connaissent la crise et ont des problèmes sociaux, on est au quotidien impliqué avec des plans d'actions sociales, des systèmes d'accompagnement. On est de plus en plus tourné vers le social, il y a eu une forte évolution depuis quelques années. On n'est plus juger que ur notre travail mais également reconnu pour notre évolution sociale." PetV39 "Oui oui, par ses métiers, elle est confrontée à des situations sociales difficiles. On a des actions qui sont essentielles dans la vie de chacun. Tout employé est en général confronté à des difficultés sociales, c'est lié à la nature du métier. " PetV 31 "Par la nature de son métier, l'entreprise est déjà engagé et les actions de la fondation vont dans ce sens. " VOL 37
Grâce à la présence de la fondation	« Pour moi la meilleure partie sociale de l'entreprise c'est la fondation. Le reste ce sont des vidéos, des grands mots, qui ne sont pas forcément appliqués au quotidien. » VOL 48 "Je n'ai pas vraiment eu de cas, dans nos locaux, on a de jolies posters sur la diversité, l'handicap, pour sociales. " PetV 21
Non	« À aucun niveau on voit les actions sociales mise en place par l'entreprise, que ce soit au niveau des ressources humaines ou des actions quotidiennes. Par contre oui j'ai déjà vu les plaquettes qui en parlent. » PetV 1 " Engagement social c'est un grand mot. Je ne le vois pas vraiment concrètement. " VOL 52

Ce qui est intéressant pour notre étude est de noter que près de 30 % des répondants à percevoir l'engagement social de l'entreprise nous ont souligné que cela était dû à l'existence de la fondation.

« Pour moi, la meilleure partie sociale de l'entreprise, c'est la fondation. Le reste, ce sont des vidéos, des grands mots, qui ne sont pas forcément appliqués au quotidien. »
VOL 48

Ainsi, il semblerait que du point de vue des employés, les actions de mécénat prises en charge par la fondation peuvent s'intégrer à la politique sociale d'une entreprise. En effet, les employés interrogés ont tendance à associer à la fondation 2 rôles sociaux (Tableau D et tableau D.1) :

- Le rôle de la fondation est de prendre en charge la politique sociale de l'entreprise et c'est la seule entité à agir concrètement au niveau social :

"Jusqu'à aujourd'hui la fondation fait pas mal de choses, c'est le rôle que l'entreprise lui a donné. Je pense que c'est à ce niveau-là que ça doit se faire et non pas au reste de l'entreprise." VOL 20

« La fondation représente la principale, voir unique partie de l'engagement social de l'entreprise » VOL 55

- La fondation fait partie des pratiques sociales de leur entreprise, mais elle ne suffit à elle seule.

Principalement, dans ce contexte la fondation peut être vue comme :

« Un exemple concret par rapport à l'image globale de l'engagement social de l'entreprise" PAR 43

"Elles font partie d'un tout, particulièrement dans un grand groupe tel que le nôtre." PAR 25

Mais il reste important que l'entreprise aille au-delà et ne se limite pas à ces actions de mécénat :

" La fondation est la partie la plus visible de l'engagement social de l'entreprise mais au quotidien, il doit y avoir d'autres actions de la part de l'entreprise" PetV 42

Tableau D: Perception de la place de la fondation par rapport à la politique sociale de l'entreprise

Perception de la fondation par rapport à la politique social de l'entreprise	
Fondation se charge du rôle social	24%
Actions de la fondation non suffisantes à elles seules	76%
<ul style="list-style-type: none"> - Fondation est en continuité de l'engagement de l'entreprise - Exemple concret de l'engagement social - Actions RSE doivent aller au delà de celles de la fondation 	

Tableau D.1 : Citations des employés expliquant la perception de la place de la fondation par rapport à la politique sociale de l'entreprise

Perception de la fondation par rapport à la politique sociale de l'entreprise	
But de la création de la fondation: servir aux actions sociales	<p>"Si le groupe a crée une fondation, il doit s'appuyer complètement sur la fondation." PetV 21</p> <p>"Jusqu'à aujourd'hui la fondation fait pas mal de choses, c'est le rôle que l'entreprise lui a donné. Je pense que c'est à ce niveau là que ça doit se faire et non pas au reste de l'entreprise." VOL 20</p> <p>" Pour moi la meilleure part sociale de l'entreprise c'est la fondation. Le reste ce sont des vidéos, des grands mots, qui ne sont pas forcément appliqués au quotidien." VOL 48</p> <p>« La fondation représente la principale voir unique partie de l'engagement social de l'entreprise. » VOL 55</p>
Actions de la fondation non suffisantes à elles seules	<p>"Oui je considère que la fondation fait partie de notre engagement social. Ses actions de mécénat financier se ramènent à de la philanthropie ce qui est inclut dans la RSE." PAR 44</p> <p>C'est un exemple concret par rapport à l' image globale de l' engagement sociale de l'entreprise" PAR 43</p> <p>« un exemple concret de l'activité sociale du groupe » PAR 5</p> <p>"L'entreprise est fortement engagée socialement et la fondation en est une illustration. Elle, est vraiment dans la continuité de ce qui est fait , dans la partir professionnelle du groupe." PAR 16</p> <p>"Je dirais que oui ça peut en faire partie mais ce n'est pas déterminant." PAR 4</p> <p>"Je pense qu'elles font parties d'un tout, particulièrement dans un grand groupe tel que le notre." PAR 25</p> <p>« plus externes à l'entreprise, elles ne peuvent être suffisantes à elles seules mais apportent un plus » VOL 49</p> <p>" La fondation est la partie la plus visible de l'engagement sociale de l'entreprise mais au quotidien, il doit y avoir d'autres actions de la part de l'entreprise" PetV 42</p>

Par conséquent, ces informations nous permettent de comprendre que la majorité des employés interrogés, qui sont actifs au sein de la fondation, considère que cette dernière a un rôle à jouer dans la politique sociale de l'entreprise. Comme nous l'avions conclu dans la revue de littérature, « le mécénat est une preuve tangible de l'engagement de l'entreprise en faveur de la société civile » (Seghers, 2008 : 85). Cependant, malgré le fait que le mécénat proposé par la fondation permette d'exprimer une partie de l'engagement social de l'entreprise, il ne peut remplacer les responsabilités directement liées aux métiers et à l'activité de l'entreprise.

Ensuite, malgré les bénéfices liés à l'existence de la fondation et son rôle au sein des pratiques sociales de l'entreprise, la plupart des employés interrogés ne considèrent pas que l'entreprise utilise de manière stratégique sa fondation (Tableau E).

Tableau E : Perception de l'utilisation stratégique de la fondation

Utilisation stratégique de la fondation	
Oui	40%
Non	60%
- Devraient développer la commun	50%

Les employés qui ont répondu positivement à cette question ont tous souligné que c'était fait de manière « politiquement correcte » (PAR 43), « non dans le but d'exploiter le rôle de la fondation » (PAR 44) ni « pour obtenir des contrats ou des attentes financières » (PetV39) « même si dans certains pays cela aurait pu être possible » (VOL 37).

En d'autres termes, ils ne semblent pas avoir ressenti d'attentes commerciales de la part de l'entreprise. Mais d'une certaine manière, ils avaient noté que « la stratégie de la fondation était alignée à celle de l'entreprise » (PAR 44) par rapport à ses valeurs et à ses domaines d'intérêts (social et développement durable), même « dans sa façon de communiquer, c'est tout à fait la façon de faire de l'entreprise, on ne fait pas trop de publicités, on reste discret » PetV 21.

D'ailleurs, plusieurs employés ont souligné l'importance de rester vigilant à cette utilisation de l'image de la fondation :

« La communication est un sujet complexe. Ce n'est pas un mal de parler de ces missions lorsque c'est positif et sans être mensonger. Tout dépend de la façon dont c'est fait et mis de l'avant.

Par contre, cela m'embêterait et pourrait remettre en cause mon intérêt pour l'entreprise si l'utilisation de la fondation servait à couvrir des actions « pas clean ». Mais pour le moment rien ne m'a choqué. Je reste sensible à ce qui se passera, je ne ferme pas les yeux. » PetV 1.

Pourtant, ceux qui au contraire considèrent que la fondation ne fait pas partie de la stratégie de l'entreprise mettent de l'avant des accords et partenariats signés entre la fondation et différentes ONG.

« Même si honnêtement, il est difficile d'exclure les biens faits de la visibilité de la fondation, cela ne marcherait si c'était fait pour ça. Si on travaille avec des ONG comme actions contre la faim, Unicef, la croix rouge, c'est qu'ils ont compris que ce n'était pas le but, sinon ils ne feraient pas appel à nous et ils iraient voir ailleurs. » VOL 47.

« Lorsque je pars, je ne le fais pas sous le nom de l'entreprise, je fais partie de l'ONG en charge de la mission » VOL 55

De plus, nous avons pu noter qu'il y a une tendance de la part des employés à souligner le manque de communication interne concernant les actions de la fondation et ses actions.

« Il y a peu de connaissances en interne et cela valoriserait la fondation et l'entreprise. Même pour les personnes non engagées, cela valoriserait l'entreprise dans laquelle il travaille. Ça serait un plus. » PAR 5

« Je pense qu'il devrait davantage valoriser l'entreprise en interne, il devrait faire davantage savoir ce qu'ils font auprès des autres employés. Cela changerait le ressenti des employés vis-à-vis de l'entreprise. Savoir que l'entreprise n'est pas là que pour faire de l'argent. » PetV21

Ces commentaires nous mènent à penser que certains employés considèrent qu'il devrait y avoir un usage plus stratégique de la fondation en interne et que cela favoriserait certaines attitudes telles que la valorisation, l'image et la fierté de travailler au sein de l'entreprise auprès des employés non impliqués. Cette réflexion est en relation avec notre domaine de recherche.

Perception du rôle de l'employé dans le mécénat financier et mécénat de compétences

Notre analyse porte sur l'impact du mécénat financier et du mécénat de compétences sur les attitudes des employés impliqués. Mais comment les employés perçoivent leur rôle dans ces programmes ? (Les réponses sont résumées dans les tableaux F et F.1)

Le mécénat financier

Le mécénat financier dans cette entreprise est associé au rôle de parrain. À travers leur implication dans ce mécénat, les parrains se perçoivent comme des intermédiaires entre les associations et la fondation qui sont responsables de récupérer un certain nombre d'informations sur les projets afin de pouvoir se porter garant de la qualité et de son sérieux. En tant qu'intermédiaire entre ces organismes, ils prennent un rôle de médiateur veillant à conseiller et s'assurer du bon déroulement du projet et parfois apportant leurs expertises et expériences professionnelles sur des points de vue techniques ou économiques. Cependant, les parrains nous ont soulignés

que les associations sont déjà souvent bien encadrées, qu'ils connaissent leur domaine d'actions et dans ces cas-ci le rôle du parrain revient principalement à encadrer et conseiller sur des points de vue méthodologiques, d'organisation ou de présentation du dossier auprès de la fondation. Leur but est d'aider l'association à vendre son projet auprès de la fondation.

Leur implication à des actions de mécénat financier leur procure la sensation d'aider, bien que modestement, au développement des projets et à la réalisation d'actions sociales ou humanitaires de manière concrète. Finalement, c'est une manière pour eux de profiter de leur position dans l'entreprise, peu importe son niveau hiérarchique, pour aider les associations qu'ils ont personnellement choisies lorsqu'elles sont dans la lignée des valeurs et des champs d'action de l'entreprise et de la fondation.

Le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est relié aux équipes de volontaires qui partent faire des missions d'urgence ou de développement. Les volontaires perçoivent le mécénat de compétences comme une mise à disposition et à profit de leur expérience, savoir-faire et expertise technique à contribution de personnes dans le besoin. Au-delà d'une simple mise à disposition de leurs connaissances, le mécénat leur permet de pouvoir transférer et échanger avec les communautés leurs acquis. Le but de ce type de mécénat est l'échange, le partage de ses connaissances pour permettre un apprentissage des populations, mais également de la part du volontaire. L'un des attraits qu'ils associent à ce type de mécénat est de pouvoir se déplacer et d'agir concrètement sur place en étant témoin du bienfait presque immédiat de leurs actions. Le mécénat de compétences représente une réelle source de motivation pour ces volontaires. Ils la considèrent comme une opportunité offerte par l'entreprise dont il faut profiter.

Tableau F : Perception de ce qu'implique chaque forme de mécénat pour l'employé

Mécénat financier	Mécénat de compétences
Rôle d'intermédiaire Rôle de garant Rôle de médiateur À un modeste niveau: faciliter le développement du projet Manière d'instrumentaliser son travail	Mise à disposition et à profit de ses capacités techniques, un savoir-faire et une expérience Retransmettre ses acquis Source de motivation et opportunité offerte aux employés: Disponibilité physique Un effort partagé: entre l'entreprise- l'équipe de travail- l'individu

Tableau F.1 : Citations expliquant la perception du rôle de l'employé dans les actions de mécénat financier et du mécénat de compétences

Mécénat financier	Mécénat de compétences
<p>Rôle d'intermédiaire:</p> <p>Mises en relation de l'association avec la fondation</p> <p>« Pouvoir faire le lien entre les deux organismes , on a fait l'intermédiaire, mais on se dit qu'on a mis les gens en contact, et que ça aboutit sur du concret la bas. » « Le plus gros du travail est fait par l'association, nous on est parrain, on est un point de contact. » PAR 5.</p>	<p>Mise à disposition et à profit de ses capacités techniques, un savoir faire et une expérience :</p> <p>« C'est encore plus intéressant lorsqu'on peut mettre à profit ses compétences dans un domaine dans lequel on a été formé dans des missions humanitaires. » VOL 11 « Après 10 ans de laboratoires, je trouvais que c'était important et intéressant pour moi même de pouvoir faire profiter de mon savoir ailleurs. »</p>
<p>Rôle de garant :</p> <p>Juger la qualité, honnêteté et pérennité du projet: récupérer suffisamment d'informations</p> <p>« Un point important c'est de récupérer un maximum d'informations sur le projets pour avoir un réel jugement sur la qualité, l'honnêteté et la bonne utilisation des fonds. Ce qui importe à la fondation est de s'assurer de son fonctionnement dans le long terme. » PAR 16</p>	<p>Retransmettre ses acquis:</p> <p>« Faire profiter de mon expérience et le transférer à des gens qui en ont besoin. » PetV 21</p> <p>« La question ce n'est pas de l'humanitaire dans le sens d'agir à leur place. L'idée c'est d'apprendre à apprendre et qu'ils soient autonomes, Leur transmettre mais avec beaucoup d'humilité. » PAR 24</p> <p>« Je trouve ça géniale d'arriver dans un pays qui n'a pas la chance d'avoir certaines structures, et de transmettre nos compétences et pouvoir former d'autres personnes pour qu'ils puissent continuer à le faire lorsqu'on part. » VOL 55</p>
<p>Rôle de médiateurs:</p> <p>Conseils et analyses critiques des projets (techniques- économiques-organisation) pour vendre le projet auprès de la fondation</p> <p>« J'ai pu faire une analyse critique technico économique du projet pour les aider à améliorer le système. Leur projet était très bien, pas besoin d'apporter énormément, c'était surtout pour assurer la sécurité et donner quelques guides techniques. » FD 001</p> <p>« Je les ai aidé pour monter le dossier, voir comment l'association doit se vendre auprès de la fondation du point de vue du projet qu'ils avaient. » FD 4</p>	<p>Source de motivation et opportunité offerte aux employés:</p> <p>« C'est une chance que la société dans laquelle je travaille puisse le proposer, c'est sur le temps de travail. On garde notre rémunération » VOL 36</p> <p>« Le mécénat de compétences est un incitatif, une motivation et opportunité pour les employés. Chacun y trouver son intérêt. C'est épanouissant. PetV 39</p> <p>« On sait qu'un groupe peut être assez inhumain, donc ça fait du bien d'avoir cette part d'humanité pour les salariés. On se dit qu'on est dans une entreprise qui est là pour faire de l'argent car il ne faut pas se leurrer c'est grâce à ça qu'on a du boulot, mais qu'on est également capable de donner de son temps et l'entreprise de donner du temps de sa main d'œuvre pour des choses qui ne sont basées que sur du don, de soi, de ses compétences et de son temps » FD48</p>
<p>Modeste niveau: facilite le développement du projet</p> <p>« On sent qu'on a eu un rôle à jouer pour faciliter ce projet, mais tout à fait modestement, on a facilité le contact. Par rapport à ceux qui ont fait le travail sur place, il faut que chacun reste à sa place. » FD 14</p> <p>« on ne donne pas de son temps comme ça pourrait être le cas , lorsqu'on est actif dans une association.. On reste des facilitateurs. » FD 14</p> <p>« J'ai trouvé très positif que la fondation puisse soutenir mon projet, après bon, le rôle de parrain ce n'est pas grand chose. » FD 007</p>	<p>Disponibilité physique:</p> <p>« Ce qui m'attirerait c'est de pouvoir aider les autres concrètement, directement et d'être sur place, pas seulement par l'envoi de mail. » PAR 14</p> <p>« On intervient auprès de personne qui le valorise plus, auprès desquelles le bénéficiaire est reconnu immédiatement. » VOL 39</p> <p>« Elle implique le salarié directement dans les actions, alors que les retours dans le mécénat financier touche à des dossiers, c'est moins concret ». VOL 38</p>
<p>Instrumentalisation de son travail:</p> <p>« Content de savoir que Veolia consacrait une partie de ses fonds à ces actions là et en tant que salarié je pouvais aussi utiliser ma position pour pouvoir mener des actions et obtenir un appui financier qui puisse les soutenir. C'était plutôt une bonne nouvelle ». PAR 7</p>	<p>Un effort partagé: entre l'entreprise- l'équipe de travail- l'individu</p> <p>« Si on part c'est un effort de chacun, de la part de l'entreprise car parfois il y a besoin de nous remplacer, de la famille et de ma part pour partir. » VOL 47</p>

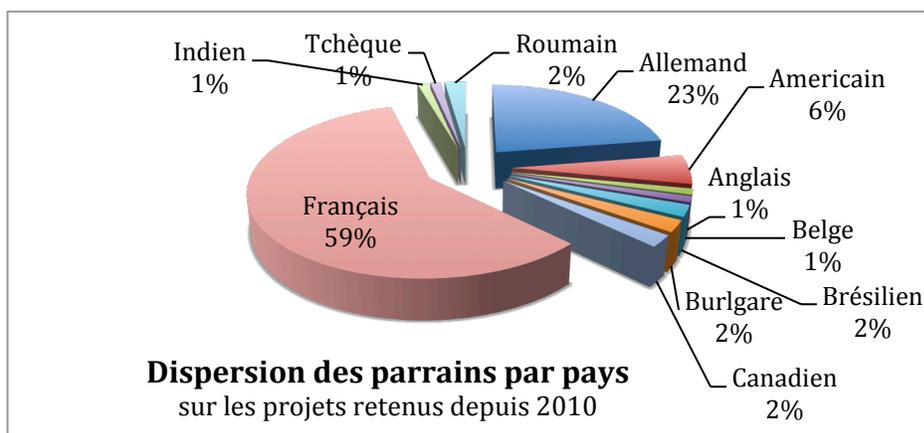
Mécénat financier : les parrains

Tout d'abord, le site internet de la fondation nous a permis de classer les actions de parrainage depuis 2010. Nous avons choisi de nous concentrer sur ces quatre dernières années, car depuis sa création, début des années 2000, la fondation a parrainé plus de 1200 projets. Afin de pouvoir identifier plus précisément le pays d'origine de ces parrains, nous avons préféré restreindre notre étude sur une période plus récente. De plus, la multinationale fondatrice, comme toute grande multinationale, a dû faire évoluer ses structures et son organisation afin de s'adapter aux changements du marché. Ces évolutions ont pu amener certains employés, parrains dans les premières années de la fondation, à changer de poste ou de filiales, ce qui aurait compliqué notre prise de contact auprès d'eux.

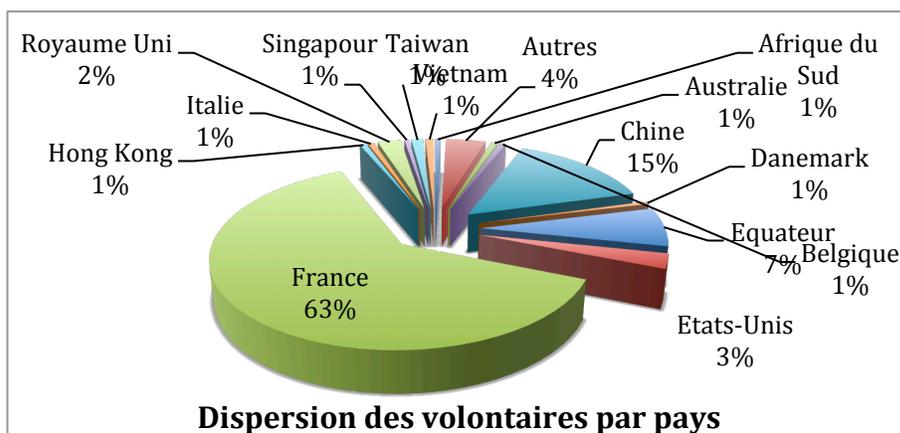
Ensuite, considérant le contexte international de notre recherche, nous avons privilégié les projets internationaux de la fondation. Ainsi, depuis 2010, on compte 155 projets internationaux parrainés par des employés de la fondation. Parmi ces 155 projets internationaux, nous avons dû appliquer trois filtres afin de nous assurer de la viabilité et de la pertinence des données obtenues par rapport à notre question de recherche :

- **Employé de l'ancienne division**: il y a quelques années, l'entreprise s'est séparée de l'un de ses corps métiers. Notre recherche vise à comprendre les effets des actions des fondations sur l'attitude des employés envers leur entreprise, il n'est donc pas pertinent d'inclure des employés ne faisant plus partie de l'entreprise étudiée.
- **Personnel de la fondation** : certains projets n'ayant pas trouvé de parrains parmi les employés de la multinationale mais considérés comme importants par la fondation sont directement parrainés par un de ses membres. Les inclure en tant que parrain représenterait un biais dans notre analyse car ils sont responsables du choix des projets sociaux développés par la fondation et travaillent pour une entité indépendante à la multinationale.
- **Contact non-disponible** : Lors de notre séjour à la fondation, nous avons eu accès à leur base de données interne portant sur les noms, pays d'origine et mails des parrains. Certains noms précédemment identifiés n'étaient pas accessibles dans cette base de données, ce qui pouvait impliquer que l'employé ne faisait plus partie de l'entreprise ou que son mail n'était pas disponible. Ils ne correspondaient plus à notre protocole d'entretiens.

L'application de ces filtres nous a permis de passer d'une liste de 155 à 89 projets internationaux de parrainage depuis 2010. De plus, la dispersion géographique des employés de la multinationale telle que le montre la figure 4.1, nous a permis de confirmer que les employés français sont les plus impliqués dans ces projets de mécénat financiers internationaux et expliquent notre choix de mener nos entretiens auprès de ce bassin de répondants.

Figure 2.1 : Dispersion géographique des parrains selon leur pays d'origineMécénat de compétences : les volontaires

Face au manque d'informations sur les volontaires dans les banques de données publiques, nous avons profité de notre séjour à la fondation pour avoir accès à leur base de données interne recensant l'ensemble de leurs 602 volontaires et leur répartition géographique. Tout comme pour les parrains, nous avons appliqué les filtres pour affiner notre recherche et nous avons pu observer, comme le montre la figure 4.2, que parmi les 573 volontaires de la fondation, 62% travaillent en France.

Figure 2.2: Dispersion géographique des volontaires selon leur pays d'origine⁵

⁵ La catégorie « Autres » regroupe les pays n'ayant qu'un ou deux employés volontaires : Arabie Saoudite, Azerbaïdjan, Brésil, Burkina Faso, Canada, République De Corée, Égypte, Émirats Arabe, Espagne, Irlande, Japon, Malaisie, Maroc, Mexique, Monaco, Niger, Pays-Bas, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suisse, Tanzanie, République Tchèque.

Annexe 3 : Lettre signée par le directeur général de la fondation

Le Délégué Général

[Redacted], le 16 octobre 2013

Chère Madame, Cher Monsieur,

Nous avons actuellement dans nos locaux une étudiante en Affaires Internationales, Clémence Blain.

Son projet de recherche pour l'écriture de son mémoire porte sur les actions des fondations (volontariat et parrainage) et l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'engagement des employés envers leur entreprise.

À travers cette lettre, nous confirmons que nous avons accepté que Clémence Blain puisse s'entretenir avec différents volontaires ou parrains de la Fondation [Redacted]. Mais nous confirmons que cette démarche doit rester volontaire de la part des employés et que chacun est libre d'y participer. De plus, les informations obtenues seront rendues anonymes afin d'assurer leur confidentialité.

En vous remerciant par avance du temps que vous acceptez d'y consacrer.

Cordialement,

[Redacted]
Délégué Générale de la Fondation [Redacted]

[Redacted]

Annexe 4 : Guide d'entretien

A. Projet : expérience dans la fondation

1. Durant mon séjour à la fondation, j'ai pu voir que vous avez parrainé une association/ êtes partis en missions humanitaires. Est-ce que vous pouvez m'en parler ?
2. Comment avez-vous choisi ce projet ?
3. Êtes-vous toujours en contact avec l'association ? Faites-vous un suivi du projet ?
4. Avez-vous été accompagné par d'autres employés de Veolia dans ce projet ?
Si OUI : même filiale ? Division ? Comment s'est passée la collaboration ?
5. J'aimerais également savoir l'élément déclencheur, comment avez-vous entendu parler des actions de la fondation ?
6. Quelles sont vos motivations à participer aux actions ?
7. Aimerez-vous répéter l'expérience ?
8. Pouvez-vous estimer le temps que vous consacrez à chacun de ces projets ?
9. Qu'est-ce qui vous attire plus dans le programme de parrainage que dans le volontariat (ou inversement) ?
10. Avez-vous envisagé devenir volontaire/parrain ? Pourquoi ?
A. Et pourquoi pas encore ?
11. Quels avantages associez-vous au mécénat de compétences ?

B. Regard vis-à-vis de la FONDATION

12. Quel a été l'apport de la fondation dans ce projet ?
13. Comment qualifieriez-vous le processus d'approbation des projets par la fondation ?
14. Qu'avez-vous ressenti lorsque la fondation a accepté d'apporter son soutien à votre projet ?
Qu'avez-vous ressenti lorsque la fondation vous a proposé de partir sur cette mission ?
15. Qu'apporte la fondation Veolia à l'entreprise ? à ses employés ?

On parle de plus en plus de la notion de responsabilités sociales des entreprises, en particulier auprès des grands groupes comme le vôtre.

16. Est-ce que vous considérez que X est un groupe engagé socialement ?
17. Estimez-vous que les actions développées par la fondation font parties des responsabilités sociales de l'entreprise ?
18. Est-ce que ces actions suffisent à elles seules ?
19. Pouvez-vous me citer d'autres actions RSE mises en place par X ?

20. Comment a évolué votre vision de l'engagement social du groupe suite à votre implication dans la fondation ?
21. Est-ce que cela vous donne envie de continuer à plus vous engager socialement ?
22. Quelles sont les valeurs importantes de X ? et celles de la Fondation ?
23. Considérez-vous que les valeurs de la fondation sont conformes avec celles de l'entreprise ?
24. Comment décririez-vous ces valeurs par rapport aux vôtres ?
25. Comment le comportement de l'entreprise évolue sur la fondation depuis ces dernières années ? moyens, communications, affichage ?
26. Considérez-vous que l'entreprise utilise la fondation à des biens stratégiques ?

Avant que l'on passe aux questions sur l'effet de cet engagement au niveau personnel, est ce que vous avez d'autres commentaires à faire sur la fondation et ses actions ?

C. Individu : effets personnels de cet engagement

27. Est-ce que vous considérez que participer à ces actions de la fondation a changé votre vision de l'entreprise ? en quoi/ à quel niveau ?
28. Comment percevez-vous votre travail suite à ce projet ?
29. Vous avez peut-être eu l'occasion de parler avec vos collègues de cette action, quelles ont été leurs réactions/commentaires ?
30. De manière globale, comment cette expérience a influencé vos relations avec vos collègues/ supérieurs/ employés des autres départements ?
31. Quelle est la vision de votre hiérarchie par rapport à ce type d'action? Pensez-vous que cela a interféré dans vos relations.
32. Comment qualifieriez-vous le niveau de connaissance de votre hiérarchie par rapport aux actions de la fondation
33. Personnellement, qu'avez-vous retiré de cette expérience ?
34. Même en considérant les avantages que vous avez retirés, avez-vous fait face à des inconvénients suite à votre implication ?
35. Quelle reconnaissance l'entreprise a-t-elle sur l'implication dans les actions de la fondation ?

Informations personnelles

36. Aviez-vous déjà été impliqué dans d'autres actions sociales ?
37. Est-ce que vous êtes engagés auprès d'association, y avez-vous déjà pensé ?
38. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?
39. Dans quelle tranche d'âge vous classez-vous ?

On est arrivé à la fin de l'entretien, je tiens de nouveau à vous remercier pour votre participation, est qu'il y a un point non abordé dans l'entretien dont vous aimeriez parler ou un détail à apporter ?

Annexe 5: Influence du mécénat sur leurs attitudes selon les répondants

Répartition des répondants selon leur perception de l'influence de chaque type de mécénat sur leurs attitudes :

- Envers l'entreprise : en référence du tableau 3.1

Impacts sur attitude envers entreprise		
Mécénat financier	Oui	4; 5; 7; 24; 43; 44; 45
	Non	14; 16; 25; 27
Mécénat de compétence	Oui	11; 12; 35; 36; 37; 48; 55
	Non	18; 20; 22; 38; 47; 49; 52
Mécénat combinés	Oui	1; 31; 39; 42
	Non	21

- Envers leur métier : en référence du tableau 3.4

Impacts sur attitude envers métier		
Mécénat financier	Oui	5; 14; 27; 44; 45
	Non	4; 7; 16; 24; 25; 43
Mécénat de compétence	Oui	11; 12; 20; 36; 37; 42; 49; 55
	Non	18; 22; 35; 38; 47; 48
Mécénat combinés	Oui	1; 21; 31; 39; 42
	Non	

- Envers eux-mêmes : en référence du Tableau 3.8

Impacts sur attitude envers soi-même		
Mécénat financier	Oui	4; 5; 7; 14; 16; 24; 25; 27; 43; 45
	Non	
Mécénat de compétence	Oui	11; 12; 18; 20; 22; 35; 36; 37; 38; 42; 47; 48; 49; 55
	Non	12; 22; 36; 55
Mécénat combinés	Oui	1; 21; 31; 42
	Non	39

Annexe 6 : Non présence d'influence du mécénat

Répondants qui considèrent ne pas ressentir d'impacts sur leurs attitudes intra organisationnelles : en relation avec le tableau 3.1

	Pas d'impacts sur les attitudes des employés
Mécénat financier	<p>"Je considère cela à part. Mon engagement vis à vis de l'entreprise ne bouge pas par rapport à mon niveau d'engagement avec la fondation. Je pense avoir un engagement dans l'entreprise qui n'a rien à voir avec la fondation." PAR 14</p> <p>"Je pense que l'engagement professionnel, le métier fait que les choses tournent d'une certaine façon, et la fondation apporte un élément à coté. Mais je pense que par rapport à mon parcours professionnel et à ma vision de l'entreprise ça n'a pas changé grand chose." PAR 16</p> <p>"Si cela ne faisait que 2 , 3 ans oui. Mais ça fait plus de 21 ans. On a un historique interne, je connais l'évolution du groupe. Même si mes relations avec la fondation sont plus récente je n'ai pas ce ressenti d'influence sur mon travail ou sur ma vision de l'entreprise. Ça touche plus à mon passé et à mon histoire au sein du groupe."PAR 27</p> <p>"Avec mon expérience dans l'entreprise, je n'ai pas besoin de ça[la fondation]. PAR 25</p>
Mécénat de compétences	<p>" Non je sépare mes actions dans la fondation de celles de l'entreprise" VOL 20</p> <p>"Non, malheureusement, parce que derrière j'ai eu d'autres problèmes avec ma hiérarchie quand j'ai voulu repartir" VOL 22</p> <p>" Ça touche plus à mon passé et Ce sont deux choses différentes. On fait notre mission, on part et on revient. " VOL 38</p> <p>"Pour moi ce sont deux choses différentes. Il y a mon travail au sein de l'entreprise et à part les actions menées avec la fondation. On est en stand by et en cas de besoin ils font appel à nous. " VOL 47</p> <p>"Non ça n'a pas changé ma vision sur l'entreprise, que ce soit en positif ou négatif." VOL 49</p> <p>"Je ne le vois pas sous cet angle. J'ai tendance à séparer les actions de la fondation de l'entité du groupe. Mes actions et mon engagement auprès de la fondation n'influence pas ma relation avec l'entreprise." VOL 52</p>

Annexe 7: Acceptation du rôle social de l'entreprise

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept d'acceptation du rôle social de l'entreprise : en relation avec le tableau

Mécénat financier	Meilleur connaissance actions sociales	« Ça m'a démontré concrètement l'engagement social de l'entreprise à travers sa fondation » PAR 5 « Même si j'avais une opinion plutôt positive et favorable en terme social et sociétal, maintenant j'ai plus de formation, c'est plus en connaissance de cause. Elle a des actions de bienfaisance tout à fait légitimes et parfaitement assumées qui nécessitent une réelle équipe au sein de la fondation, et tous les salariés qui donnent de leur temps. Ce n'est pas une petite action commune, c'est un vrai engagement, une réelle démarche. Ce n'est pas du pipo. » PAR 24
	Découvrir nouvelle facette	Grâce à mon action dans la fondation j'ai connu ce nouvel aspect de nos actions RSE. Je suis beaucoup en contact avec la partie développement durable dans mon métier mais peu avec celle de mécénat et de développement social. La fondation est plus accès sur ces thèmes donc cela a fait évoluer ma vision de l'engagement social du groupe. » PAR 44 "Disons que ça l'a conforté mais je pense que c'était déjà le cas avant. La démarche de la fondation et ce qui est fait à travers elle est vraiment dans la continuité de ce qui est fait dans la partie professionnelle du groupe " PAR 16
Mécénat compétence	Meilleur connaissance actions sociales	« C est du mécénat de compétence, durant 15 jours 3 semaines l'employé ne travaille pas. L'entreprise n'est pas obligée, c est un vrai engagement de sa part. » VOL 38 « On en [actions sociales] entend parler, on reçoit un mail parmi tant d'autres mais le voir vraiment et y prendre part c'est plus concret et vraiment plus instructif. » PetV42
	Évolution perception sociale de l'entreprise	« J'ai toujours pensé que les engagements sociaux de l'entreprise étaient des mots creux qui étaient destinés à faire croire qu'on était parfait au niveau humain. En travaillant avec la fondation j'ai pu voir que ce n'était pas que des mots creux, que c'étaient des personnes attachées à des valeurs humaines qui étaient investis dans cette dimension sociale et d'aide aux autres. » VOL 48 « Ça l'a positivement totalement changé. On distingue justement la différence entre des actions marketing et des actions concrètes, plus poussées comme celles effectuées avec la fondation. » VOL 49

Annexe 8 : Fierté organisationnelle

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de fierté organisationnelle

	Fierté organisationnelle	
Mécénat financier	Image attractive	« C'est une certaine fierté, de voir que son entreprise est capable de mobiliser des fonds sur autre chose que de la publicité. C'est une image de la société dont on peut être fier, et dont qu'on est fier d'y participer. » PAR 4 " Je me sens très fier de parler de la fondation et de parler de cette option pour obtenir de l'aide. J'aime parler de ces projets même si ce n'est pas un projet dans lequel je me suis directement impliqué "PAR 44
	Revoir image négative des grands groupes	"On est assez fier, on travaille dans une entreprise qui est capable de faire des choses bien pour une autre personne, on a du mal à penser ça normalement." PAR 5 "Ça a un peu changer ma vision. Il faut dire que oui, j'ai une certaine fierté à travailler pour elle, en sachant ce qu'elle fait aussi par ailleurs, au delà de son corps de métier rémunéré, elle a aussi des actions de bienfaisance tout à fait légitimes et parfaitement assumées qui nécessitent une réelle équipe" PAR 24
Mécénat de compétences	Image attractive	« Pour les employés c'est une fierté. On nous accorde souvent l'image de la grosse entreprise, donc oui on est gros mais on fait aussi des actions positives localement et internationalement, sans attentes de contreparties financières. Je suis partie au Madagascar, et ce n'est pas pour ça qu'on y a signé un contrat après » PetV39. « Pour ceux qui partent ou ceux qui reste on garde une grande fierté envers l'entreprise au fond de soi. Je pense que pour l'image du groupe c'est indispensable. » VOL 48
	Implication employés	« La fondation a vraiment un intérêt pour l'entreprise et ses employés. Pour les employés qui arrivent à rentrer dedans ils se sentent impliquer. C'est difficile à dire. C'est aussi une fierté que le groupe développe une fondation et décide d'investir pour de bonnes causes. » VOL 22
	Respect entreprise	« Quand vous faites ce genre de mission c'est une différence, ça m'aide à davantage respecter ma société. Même si je n'avais pas de raison de la dénigrer. Ça permet de la valoriser » VOL 36

Annexe 9: Engagement organisationnel

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept d'engagement organisationnel

	Engagement organisationnel	
Mécénat financier	Création de liens originaux	" Le fait d'avoir une implication personnelle, c'est partagé un projet avec notre entreprise, ça créer des liens sur le plan humain" PAR 4
	Congruence des valeurs	« Cela m'a montré l'engagement international du mécénat de l'entreprise, je me sens plus proche de l'entreprise et de ces valeurs. » PAR 45
	Sentiment d'appartenance	« La fondation fait partie des choses que l'on peut partager au sein du groupe et ça contribue au sentiment d'appartenance pour les salariés et de mieux s'identifier à leur groupe. "PAR 7 "c'est un sentiment d'appartenance renforcé à l'entreprise" PAR 24 « Cela aide mon engagement envers l'entreprise. Cela me démontre qu'on met en oeuvre les moyens et capacités dont on dispose pour faire avancer des projets. Le plus je m'engage avec la fondation et plus je me sens connecté avec ce qu'on fait. » PAR 44
Mécénat de compétences	Création de liens originaux	" Cela m'a permis de retrouver des rapports humains vis-à-vis de l'entreprise, un engagement plus humain de sa part " VOL 37
	Confirmation engagement	« Cela confirme oui, ma vision et mon engagement envers elle. Elle me permet d'allier deux mondes qui font partie de mon quotidien. » VOL 35 "Cela me conforte vis à vis de mon engagement" PetV 31 Oui bien sur. Cela fait plaisir d'avoir une entreprise qui même en temps difficile aide des actions humanitaire. Je me sens fier, plus engagé envers elle" PetV39
	Rapprochement à l'entreprise	« Intervenir en tant que bénévole au sein de la fondation et de mettre à profit les compétences acquises aussi à travers l'expérience professionnelle, sur de bonnes causes, ça renforce encore mon appartenance à l'entreprise. » VOL 11 « Je me sens plus proche du groupe qui m'a donné l'opportunité de le faire, de sortir de mon quotidien et de montrer que je pouvais être utile d'une autre manière qu'au quotidien. » VOL 12

Annexe 10: Comportement citoyen

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de comportement citoyen

Comportement citoyen		
Mécénat financier	Comportement citoyen en dehors de la fondation	« D'un point de vue personnel oui totalement. Mais c'était déjà le cas auparavant. Je m'intéresse à tout ce qui touche au domaine social, la protection de l'environnement. Pour moi c'est naturel d'avoir ce type de comportement » PAR 43.
	Comportement coopératif. Bénéfique à la fondation	« Oui, je veux m'engager socialement et continuer de faire la promotion de la fondation en interne et auprès des associations pour qu'ils sachent qu'ils peuvent y faire appel. PAR 44 « Autant avant je connaissais son [la fondation] existence, mais je ne m'intéressais pas plus à savoir les projets qu'elle défendait. Alors qu'aujourd'hui, parrainant un projet, j'ai des communications externes avec des associations, et du coup je m'intéresse aussi à d'autres projets et puis je vais en parler autour de moi. » PAR 24 « Ça m'a démontré concrètement l'engagement de l'entreprise à travers sa fondation, et à titre personnel, ça nous permet de nous sentir plus engagé personnellement. Donc je communique aux gens, ce qu'on a fait, il faut diffuser, moi je l'ai connu comme ça donc je diffuse aussi. » PAR5 "En terme de ressource interne, on va au delà de ses responsabilités professionnelles. On doit aller au delà de son temps de travail. Ce n'est pas que c'est particulièrement difficile parce que ça me paraissait naturel mais c'est un réel engagement" PAR 27
Mécénat de compétences	Renforcement des liens interne	« C'est vrai que ma hiérarchie a accepté que je libère du temps sur mon temps de travail professionnel pour le consacrer à la fondation. J'ai bénéficié de l'appui de ma hiérarchie et de mes collègues. On a pu s'arranger en terme professionnel pour donner de la compétence à la fondation sans m'handicaper moi du côté professionnel. » Vol 49
	Reconnaissance envers leurs collègues	« Le mécénat de compétence implique à la fois le salarié, l'entreprise et son service. Car quand l'employé est absent c'est le service qui prend en charge son travail donc par la suite il doit y avoir une restitution. Ça permet, même si un seul salarié part, tout le service est impliqué. Et le partage de la mission, on fait des restitutions auprès du service pour expliquer les résultats de la mission et ça intéresse du monde » VOL 38 « Pendant mon départ c'est vrai comme on travail en équipe ça augmente la charge de travail. J'essaie d'être reconnaissant après envers mon équipe, d'être plus ouvert, plus disponible. » VOL 55 « La reconnaissance doit d'abord aller à ceux qui ont permis que ça se fasse, les collègues. Ces personnes là devraient aussi avoir les lauriers. » VOL 35

Annexe 11 : Confiance organisationnelle

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de confiance

	Confiance organisationnelle
Mécénat de compétences	<p>Confiance envers l'entreprise</p> <p>« Il y a eu des missions plus périlleuses et l'évaluation peut reposer sur nous. On sent qu'on a la confiance de la fondation pour nous projeter dans des pays comme le Pakistan, on confie aussi en l'entreprise pour nous rapatrier en cas de soucis » VOL 36</p> <p>« Surtout c'est un énorme avantage de pouvoir partir avec l'apport de l'entreprise et son soutien logistique. On a besoin de garantir derrière. On part dans des conditions quand même relativement sereines. Je sais que derrière j'ai le soutien de l'entreprise et ça c'est très important. Ce n'est pas partir seul à l'aventure. On se sent accompagné. » VOL 47</p> <p>« J'ai beaucoup apprécié que lors de nos déplacements il y a toujours quelqu'un de la fondation, on sent qu'ils font attention à nous, on ne part pas à l'abandon, on se sent soutenu par la fondation. » VOL 49</p> <p>« C'est vrai que ça a développé ma confiance envers l'entreprise. Ils font vraiment attention à nous, à savoir où on est et ce qui se passe. » VOL 55</p>
	<p>Confiance envers collègues</p> <p>« Moi j'ai souvent été obligés de compter sur eux, je devais leur confier mon travail, il fallait leur expliquer pourquoi on part et comment ça se passe. C'est souvent grâce à nos collègues qu'on peut être autorisé à partir. Ça aide et participe à une meilleure relation, même si on n'a pas besoin de ça, ça facilite la relation et développe notre confiance. Plus conviviales. » VOL 36</p> <p>« J'ai été soutenu par tout mon entourage professionnel, certains m'ont donné des coups de main sur d'autres divisions. Une vraie chaîne de solidarité s'est montée. Beaucoup d'entraide et de collaboration. Cela ne m'a pas impliqué seulement, des collègues proches et des connaissances de collègues. Je ne me suis pas sentie abandonnée. Bien au contraire. » VOL 48</p> <p>« J'ai dû faire appel à d'autres employés. J'ai des compétences techniques dans mon service mais je ne suis pas un expert technique. Donc j'ai dû échanger avec le département concerné pour m'assurer de la fiabilité du projet. » PetV42</p>

Annexe 12 : Impacts sur l'employé qui vont influencer ses attitudes

Extrait du discours des répondants qui permettent d'identifier les impacts du mécénat de compétences qui influencent les attitudes des employés envers leur métier.

Sentiment d'utilité	<p>« Le fait de pouvoir mettre à profit ses compétences pour une cause qui n'intègre pas forcément du business, on se sent utile différemment, on sort de ce côté business ou il faut absolument faire du chiffre. On le voit différemment, sous un autre angle. » VOL 11</p> <p>"le fait de rendre service, se sentir utile, rendre notre expérience à des personnes qui ont moins de chance que nous</p> <p>" VOL 37</p> <p>"C'est aussi un sentiment d'utilité, ça nous enrichit personnellement. PetV39</p> <p>"Sentiment d'avoir fait quelque chose utile une fois dans ma vie, et non pour moi mais pour les autres" Vol 48</p> <p>"Et puis ce sentiment d'apporter quelque chose et d'être utile en utilisant ses compétences dans un cadre non traditionnel c'est vraiment intéressant. " VOL 49</p>
Essence du métier	<p>« Ça m'a fait du bien d'aller là-bas, de se retrouver sur le terrain, sur des principes de bases, c'est-à-dire donner de l'eau à des personnes, c'est vraiment, pour moi la base de notre travail et ici on l'a un peu perdu. On fait plus de politiques, il y a beaucoup de choses autour et on a un peu oublié les fondamentaux de notre travail » PetV 21</p> <p>« Notre métier et surtout la façon dont on l'exerce sont généralement tournés plutôt vers une relation d'affaires ce qui efface le rôle qu'on peut jouer de manière plus humain. » VOL 11</p> <p>"Cela nous permet de nous remettre en question, de revenir aux fondamentaux des métiers et pour pouvoir aller à l'essentiel, surtout dans les situations d'urgence où tout est désorganisé. Je pense que c'est important, de se mettre dans des situations différentes. On revient et revisite les métiers." PetV 31</p>
Sentiment d'être privilégié	<p>" On se sent honorer d'être choisi parmi tous volontaires" VOL 12</p> <p>"on m'a fait l'honneur de me la donner" VOL 11</p> <p>J'ai fait de l'humanitaire avant, et très souvent tu amènes des choses qui ne sont pas forcément tes compétences propres. Ta présence n'est pas forcément indispensable. Avec les actions de la fondation, on apporte une vraie valeur ajoutée dans monde humanitaire- on n'est pas juste là pour faire bonne presse. Si je n'étais pas là, la mission n'existerait pas PetV 1</p>
Reconnaissance des compétences	<p>"J'étais heureux. C'est valorisant lorsque votre entreprise vous appelle. On reconnaît vos compétences et savoir-faire. Et vous accorde une confiance." PetV39</p> <p>« C'est une reconnaissance de nos compétences et de notre expertise. » VOL 20</p> <p>« Il y a une reconnaissance de mes compétences, si on me sollicite, c'est qu'on a besoin de mes compétences donc il y a aussi ce côté de se sentir utile concrètement, pas rapport à l'engagement que j'ai pris en tant que volontaire.» VOL 12</p>
Développement nouvelles compétences	<p>« Je pense que ça a apporté de la compétence. Dans un contexte d'urgence ou de développement, le contexte est différent de l'habituel, cela nous permet de sortir de nos aprioris et de nos façons de travailler, surtout en urgence où on a plus les mêmes repères. » PetV21</p> <p>« Cela permet de voir comment d'autres populations peuvent se débrouiller avec peu de chose, ils sont plus bricoleurs que nous. Donc c'est vrai que même d'un point de vue professionnel c'est intéressant » VOL 36</p> <p>« On voit de nouvelles façon de faire, de nouvelles pratiques et compétences qui peuvent servir lorsque l'on revient. » VOL 37</p>

Annexe 13 : Satisfaction au travail

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de satisfaction au travail

		Satisfaction au travail
Mécénat financier	Valoriser son travail	« Oui, cela me rappelle que mon travail est plus que ce que je fais au jour le jour. Cela aide à comprendre les objectifs et l'étendue de mon travail. » PAR 44 « Je pense que d'une certaine manière, cela permet de savoir que notre travail ne s'arrête pas à du business, et que l'on peut faire plus à côté. » PAR 45
	Valoriser son poste	« C'est assez valorisant, pour nous et au niveau de la famille aussi par rapport au type de projet que l'on peut soutenir grâce à notre métier. » PAR 5
	Environnement travail	« Ça m'a apporté une vision de relation et contact très enrichissant au niveau professionnel ou extraprofessionnel. » PAR 27 « Ça permet de créer des liens avec des gens de l'entreprise autre que professionnel. Ça permet aussi d'échanger avec d'autres personnes qui étaient intéressées et qui voulaient comprendre comment ça se passait. Des personnes avec qui je ne travaille pas forcément au quotidien, mais ça nous a permis de créer des liens finalement. » PAR 4
Mécénat de compétences	Porteur de sens	« Ce qui est intéressant c'est que ça donne du sens au travail qu'on réalise au sein de l'entreprise, de notre métier » PetV31 « Dans les projets, on sent le besoin d'une vraie compétence des employés, et cela donne un vrai sens à notre travail. » PetV1
	Valorisation du travail	« Ça permet de le valoriser, on a un sentiment de satisfaction de travailler dans cette entreprise » VOL 36 « On a tendance à le voir comme une action courante et facile mais ces expériences nous aident à valoriser notre métier, notre perception change. » PetV39 « Ça a changé la vision de mon travail dans le sens où c'est plaisant de réaliser ce type de mission. Après c'est un vrai choix de vie de s'engager vers ce type d'activité. C'est très bien de le faire de manière ponctuelle. Cela permet de voir mon travail autrement, de manière plus humaine. » VOL 49

Annexe 14 : Motivation au travail

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de motivation au travail

		Motivation au travail
Mécénat de compétences	Comblent besoins supérieurs	« J'étais heureux de pouvoir allier deux mondes qui font parties de mon quotidien. » VOL 35 "Dans une vie on se fixe un certain nombre d'objectifs, et parmi ces objectifs, je voulais partir sur des missions humanitaires à conditions de pouvoir aider, juste pour le don, sans attente en retour, simplement pour le faire. C'est une source de motivation pour les employés ça c'est clair " VOL 48 « Ça concrétisait un projet que j'avais de longue date, de pouvoir mettre à profit ma compétence et mon temps disponible sur une bonne cause. » VOL 11
	Visions origine du travail	« C'est une motivation supplémentaire pour les employés dans leur quotidien- C'est vrai que parfois on est pris dans des problématiques loin du pourquoi on s'est engagé dans l'entreprise. Le mécénat de compétence nous offre du concret, on voit directement les conséquences de nos actions et elles sont en lien avec l'idée qu'on a de notre travail. » PetV 42 « Je pense que c'est un réel facteur de motivation des troupes. Je pense que certains sont plus motivés et que c'est un élément de fidélité envers l'entreprise et de motivation dans notre travail quotidien. » PetV39

Annexe 15 : **Image et estime de soi**

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept d'image et d'estime de soi

		Image et estime de soi
Mécénat financier	Fierté personnelle	<p>« C'est avant tout une question de satisfaction et fierté personnelle qui va au delà de la fierté que l'on a grâce à notre métier de fond de tous les jours. » PAR 24</p> <p>« C'est une image de la société dont on peut être fier et à laquelle on est fier de participer.» PAR 4</p> <p>"C'est un investissement personnel, c'est faire bénéficier des gens qui en ont besoin.C'est une satisfaction et une fierté personnelle d'avoir participer à ces projets."PAR 25</p>
	Image positive	<p>« C'est aussi du don du soi pour progresser soi-même tout en donnant aux autres. » PAR 24</p> <p>« C'est quelque chose de très méritant et valorisant personnellement. » PAR 27</p> <p>« C'est noble de faire ça, derrière ca fait partie de notre métier et en plus on le transmet à des personnes qui en ont besoin, qui n'ont pas de moyens, donc derrière on finance, en plus on sait que c'est pour former des gens.» PAR 5</p>
Mécénat de compétences	Fierté personnelle	<p>« C'est sûr qu'il y a une fierté personnelle de pouvoir intervenir au nom de l'entreprise, on porte notre compétence pour une bonne cause » VOL 11</p> <p>« On en garde une grande fierté au fond de soi » VOL 48</p> <p>"Au niveau personnel, c'est valorisant. Vous vous dites que 10 000 personnes n'avaient pas accès à l'eau potabel et que vous leur avez donné, c'est sûr que c'est valorisant quelque part. Personnellement, c'est bien, cela nous donne un sentiment de fierté." Vol 20</p> <p>"Personnellement t'es aussi fier de toi. Tu sais que t'as rendu service, que t'as pu aider des gens sans attentes de retour." VOL 55</p>
	Développement d'aptitudes	<p>"Ça démontre quand même nos capacités d'adaptation, donc ça peut nous aider à montrer à la hiérarchie qu'on est capable de faire autres choses, Des aptitudes qu'on n'a pas forcément l'occasion de démontrer dans le quotidien." VOL36</p> <p>" On intervient dans un contexte différent du quotidien, on doit faire preuve d'adaptation et donc développer ses facultés d'adaptation, c'est aussi développer de l'autonomie. Vous gagnez aussi en confiance en vous, vous voulez bien mener votre mission, donc vous prenez sur vous. Vous êtes confronté à votre potentiel afin de pouvoir appliquer de façon pertinente ce que vous savez faire." VOL 12</p> <p>"C'est vrai qu'on est parfois seul, ça développe une confiance en soi et une certaine autonomie. Il faut se débrouiller, on est tout seul." VOL 52</p> <p>« Pas seulement dans notre domaine de compétences, aussi sur l'adaptation, la réactivité (j'ai du m'organiser en quelques jours), prendre contacts avec des gens d'une autre culture, il faut s'adapter, se fondre dans le mouvement, bien comprendre rapidement la mission, travail de synthèse, il y a un relationnel. Ça reprend tout un ensemble de capacités» VOL 11.</p>
	Apprentissage personnel et professionnel	<p>"Ce n'était pas facile ni évident d'arrivée dans un milieu un peu hostile et de mettre en place rapidement des choses importantes et parfois vitales. J'étais loin de penser qu'il fallait être aussi courageux" VOL 18</p> <p>« J'en retire une leçon de vie, une découverte de ressources que je ne soupçonnais pas en moi » VOL 12</p> <p>"C'est un enrichissement personnel qui peut être appliqué au retour. Vous développez en vous des choses que vous n'avez pas l'habitude de gérer. Vous intervenez en période de crise, auxquelles on n'est pas confronté au quotidien. Donc quand vous intervenez sur ce type de situation, oui il y a un enrichissement. » VOL 52</p> <p>"C'est très enrichissent humainement, on est utile et on fait autre chose que de travailler pour une entreprise à des fins commerciales. On travaille le métier de l'entreprise pour la bonne cause. Donc personnellement je trouve que c'est enrichissant. " VOL 49</p> <p>"C'est un épanouissement personnel de pouvoir participer à ces actions » PetV1</p>

Annexe 16 : Satisfaction personnelle

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept satisfaction personnelle

Satisfaction personnelle	
Mécénat financier	<p>Avoir aider association</p> <p>« La satisfaction d'aider et servir des projets intéressants » PAR 16 « C'est un moment de satisfaction, on sait que derrière ça, quelque chose va être concrètement réalisé. » PAR 14 « Le bonheur d'avoir rendu des gens heureux. Ça c'est déjà génial. » PAR 43 « Pour moi c'était un honneur et une satisfaction de pouvoir parrainer ce type de projet. » PAR 27 "C'est un investissement personnel, c'est faire bénéficier des gens qui en ont besoin. C'est une satisfaction et une fierté personnelle d'avoir participer à ces projets." PAR 25</p>
	<p>Confirmation jugement personnel</p> <p>« Il faut faire des efforts et être patient mais que cela vaut la peine. C'est une réelle chance de pouvoir aider ces associations. C'est valorable et personnellement satisfaisant de pouvoir faire partie de ce mouvement. » PAR 45 « J'étais content qu'ils donnent suite car j'avais jugé que c'était de bons projets. Donc c'était une confirmation de mon jugement » PAR 16 "J'étais content, cela valide notre investissement vis à vis du groupe, c'est bien. Mais je suis conscient qu'on ne peut pas tout aider, il faut faire des choix, et le minimum c'est d'être cohérent avec le groupe" PAR 25</p>
Mécénat de compétences	<p>Avoir agité directement</p> <p>« Cette expérience a été une leçon de vie une découverte de ressource que je ne soupçonnais pas en moi et la satisfaction de mettre investi pour une cause humaine. » Vol 11 « Sincèrement pour moi c'est une satisfaction d'y avoir participer, car je me suis porté volontaire et on a fait appel à moi » Vol 36 « C'est une gratification personnelle de rendre service, se sentir utile, rendre notre expérience à des personnes qui ont moins de chance que nous » FD 37 « En disant oui, on sait qu'on va un peu souffrir, par les conditions de vie, ce qu'on va voir ou des instants compliqués. Mais ça reste une expérience positive, même s'il y a des situations compliquées, c'est très enrichissant. C'est une satisfaction personnelle. Mais c'est personnel, je le garde pour moi» VOL 52 « C'est une expérience très positive. Je suis partie très heureux et je pense que je m'en souviendrais toute la vie. » VOL 22</p>
	<p>Accomplissement d'un besoin</p> <p>« J'ai dans mes tripes les actions humanitaires, la première fois c'était en Inde, ça m'a fait tilt et j'ai su que j'étais fait pour ça. Je me réalise socialement à travers l'entreprise. C'est un besoin naturel qui peut s'exprimer » PetV1 « Dans une vie on se fixe un certain nombre d'objectifs, et parmi ces objectifs, je voulais partir sur des missions humanitaires à conditions de pouvoir aider, juste pour le don, sans attente en retour, simplement pour le faire. » VOL 48 « Je ressentais le besoin de retransmettre ce que j'ai appris moi dans l'entreprise et de le retransmettre à des personnes à l'extérieur, voilà ce n'est pas plus que cela. Tant pour le volontariat que pour le parrainage. Faire profiter de mon expérience et le transformer à des gens qui en ont besoin. » PetV21</p>

Annexe 17 : Reconnaissance organisationnelle

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de reconnaissance envers l'entreprise

		Reconnaissance
Mécénat financier	Reconnaissance de l'opportunité	« Il faut profiter de la structure qui nous est offerte, c'est un tremplin. » PAR 5 " Pour moi le mécénat financier c'est à part, c'est très loin de mon métier. Mais c'est un outil que je suis content d'avoir sous la main. C'est la première fois que je peux, avant j'étais dans des PME, je n'avais jamais eu cette possibilité. Je trouve que d'avoir ces outils là pour rendre service c'est génial. C'est une chance, une opportunité offerte, je suis content de l'avoir eu." PAR 43
Mécénat de compétences	Reconnaissance de l'effort de l'entreprise	« Oui, la fondation a permis d'offrir une structure pour le faire. Je suis reconnaissante que l'entreprise nous offre cette opportunité pour nous épanouir. » VOL 12 « Reconnaisant envers l'entreprise de nous accorder le temps" VOL 11 « Quand vous faites ce genre de mission c'est une différence, ça m'aide à davantage respecter ma société. Il y a une reconnaissance du fait qu'elle nous donne l'opportunité de partir. »VOL 36 « C est une opportunité qui est offerte par l'entreprise et on ne peut être que reconnaissant. Pour moi, j'estime que de pouvoir le faire c'est déjà un beau cadeau. Elle me permet d'allier deux mondes qui font partie de mon quotidien. » VOL 35
	Reconnaissant de la structure	« Pour faire une mission humanitaire par soi même il faut des adaptations. On peut le faire sur son temps de congé mais quand on a une vie de famille il faut pouvoir le caser, soit sur le temps de travail et sans la structure c'est du salaire en moins. Donc au final, c'est beaucoup plus compliqué à réaliser pour moi, qu'en ayant la fondation. » VOL 11 « C'est une chance que la société dans laquelle je travaille puisse le proposer, c'est sur le temps de travail, on garde notre rémunération. Je sais que j'ai d'autres amis qui ne travaillent pas à l'entreprise et partent avec la croix rouge doivent demander des congés sans solde. Donc c'est vrai que c'est une opportunité qui nous est offerte. » VOL 36

Annexe 18 : Relativiser et nouvelle gestion des problèmes

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de gestion plus souple des problèmes

		Relativiser et gestion des problèmes
Mécénat financier	Vision plus tournée vers les problèmes des autres	<p>« Le fait de travailler avec la fondation et d’avoir une vision plus mondiale, plutôt que franco-française, ça nous permet d’avoir un regard et un aperçu tout à fait différent et plus positif concernant notre quotidien. Il faut savoir regarder ailleurs et c’est un aspect positif que l’on a à travers la fondation » FD 27</p> <p>« Le fait de voir ce qui se passe ailleurs, cela permet de relativiser certaines choses. En France, en métropole, les gens sont privés d’eau 15 min c’est une catastrophe. Au Burkina ils en ont une fois par jours après 20 km à pied. Cela permet de relativiser. Il y a des choses plus graves, on voit les problèmes quotidiens sous une forme différente » PAR14</p>
Mécénat de compétences	Ouverture d'esprit face aux problèmes rencontrés	<p>« On développe des connaissances plus de terrain, tout en faisant preuve de réactivité face à une situation humanitaire, de crise avec la mise en place assez urgente de nos compétences. On prend encore plus conscience des différences culturelles. » VOL 35</p> <p>« Ça nous remet à notre place en tant que salariés, ça nous ouvre à des pays ou pratiques auxquelles on n’aurait pas forcément eu accès. Donc c’est vraiment une richesse qu’on a vis à vis de la fondation »VOL 35</p>
	Changement gestion des problèmes	<p>« On est confronté à des catastrophes mais aussi à la misère humaine, donc c’est sur que ça permet de relativiser certaines choses du quotidien de la vie ou au travail. » VOL 36</p> <p>« C’est une expérience qui est enrichissante. Et je pense que d’une certaine manière cela a pu influencer la manière dont je réagis et je gère certaines crises bénignes du quotidien, des problèmes au travail. « FD 52</p> <p>« J’aime être en contact avec de nouvelles cultures, c’est toujours intéressant de discuter et d’échanger avec d’autres cultures. C’est personnellement enrichissant. Ça permet de relativiser les choses, de voir qu’on est content d’avoir ce qu’on a. On ouvre les yeux et on ne reste pas enfermé dans son quotidien. On relativise les problèmes qu’on a en se disant qu’ils ne sont pas si importants. » Vol 47</p> <p>« Ça m’a influencé moi et ma vision du monde et des choses. On apprend beaucoup, on a un apport personnel. Et à relativiser certaines choses. Les problèmes du quotidien tu te rends compte que ce n’est rien. On se complique moins au quotidien. Ça nous mène à relativiser beaucoup de situation. Sur le moment tu ne t’en rends pas forcément compte mais en prenant du recul ça te rend plus calme, tu te compliques et t’énerves moins sur certaines situations» VOL 55</p>

Annexe 19 : Attitudes négatives

Extrait du discours des employés pour catégoriser le concept de développement d'attitudes négatives

	Attitudes négatives
Mécénat de compétences	<p>Situations personnelle ou professionnelle compliquée</p> <p>« Il y a eu 2 3 fois où j'ai du dire non car je n'étais pas disponible ou mon état de santé ne me le permettait pas. Il faut être assez serein, et être en bonne santé, si on a des soucis, on risque de compliquer la mission. Quand on refuse c'est vrai que c'est un peu frustrant. » VOL 36</p> <p>« C'est vrai qu'il y a une certaine frustration. Je me suis engagées dans le volontariat, c'est pour être actif, je suis dans une situation inconfortable, et à chaque fois que j'ai du décliner, c'était une position difficile pour moi. Ça me m'était mal à l'aise vis à vis de la fondation. Même s'ils savent que ce n'est pas forcément facile. » VOL 12</p> <p>« Volontaires oui c'est l'expérience je préférerais répéter mais c'est plus difficile par rapport à ma situation professionnelle et familiale, j'ai trois enfants en bas âge. C'est vrai que c'est un peu décevant de ne plus pouvoir partir. » PetV39</p>
	<p>Auto-contrôle</p> <p>« Aujourd'hui pour être parrain je pense que je n'aurais pas de problèmes. Mais être volontaire ce n'est pas simple, même moi je me censure personnellement car je sais que ce n'est pas compatible avec ma situation actuelle et j'ai besoin de mes congés pour être avec ma famille. Donc je n'ai pas besoin d'en parler avec hiérarchie. » PetV39</p> <p>« Je n'ai jamais été freiné par qui que ce soit. Jamais personne a été contre et m'a empêché de partir. Dernièrement c'est plutôt moi qui me limite. On sait que si on part 20 jours, personne ne fera notre travail. Plus on est dans la hiérarchie et plus c'est compliqué.» VOL 52</p>
	<p>Faible intérêt hiérarchie</p> <p>« Je pense qu'ils devraient être plus impliqués dans la fondation, connaître ses actions, pourquoi on le fait. J'ai l'impression que pour eux c'est plus une nébuleuse un peu opaque. » PetV 21</p> <p>« Il la voyait comme une perte de temps. Je n'étais pas là pendant 15 jours ou 3 semaines donc oui ça les embêtait. » VOL 22</p>
	<p>Refus hiérarchie</p> <p>« Derrière j'ai eu d'autres problèmes. Par exemple quand j'ai voulu repartir, par rapport à ma hiérarchie, voilà j'étais assez déçu ça a été très compliqué. » VOL 22</p> <p>« Je pense que c'est dommage que tous les employés ne savent pas que ça [mécénat de compétence] existe. Mais après même si tu sais que ça existe, si ton supérieur ne veut pas ou si vous n'avez pas de bonnes relations, tu as beau vouloir t'investir tu ne pourras pas partir. Donc c'est vrai que ça peut être frustrant. » VOL 55</p> <p>« Comme on avait souvent des conflits avec mon supérieur direct, pour une mission il m'a dit qu'il ne voyait pas l'urgence de libérer quelqu'un donc je n'ai pas pu partir. Donc là oui c'est frustrant, il y a une catastrophe et tu pourrais être disponible et avoir les compétences nécessaires. C'est évident que par la suite ça se ressent dans les relations, il y avait plus de tensions. » VOL 55</p>

BIBLIOGRAPHIE ACADEMIQUE

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (Eds.). (1999). *Private funds, public purpose: Philanthropic foundations in international perspective*. Springer.
- Anheier, H. K. (2001). *Foundations in Europe: A comparative perspective*. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.
- Antal, A. B., & Sobezak, A. (2007). Corporate Social Responsibility in France A Mix of National Traditions and International Influences. *Business & society*, 46(1), 9-32.
- Archambault, E. (2004). Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France?. *Solidarités collectives; famille et solidarités*, 165-181.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Besançon, T. (1994). *Les nouveaux enjeux du mécénat en Europe*. Juris-Service.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of personality and social psychology*, 47(6), 1191-1205
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 213-226.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

- Campbell, L., Gulas, C. S., & Gruca, T. S. (1999). Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 375-383.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*: 19-46. New York: Oxford University Press.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 619-634.
- Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social-Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63..
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate*, 173-178
- Froggatt, K. (2001). Issues in research: The analysis of qualitative data: processes and pitfalls. *Palliative medicine*, 15(5).
- Gara-Bach Ouerdian, E., & Gaha, C. (2009). La citoyenneté d'entreprise: Un déterminant de l'engagement organisationnel?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 55-61.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Godlewski Segrestan S. (1991). Mécénat d'entreprise et stratégie : le mécénat à l'heure des fondations d'entreprise. Paris, Dunod, 167 pages.
- Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *Research Paper Series*, (54-2010).

- Gond, J. P., & Igalens, J. (2012). Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Que sais-je?*, 3, 7-22.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034-1046.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business research*, 19(76), 343-352.
- Halba, B. (2004). Les facettes de la responsabilité sociale: Le cas du mécénat en France. Conférence on "La responsabilité globale de l'entreprise: un nouveau modèle de régulation.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- Igalens, J. (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 129-155.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.
- Jolly, D. (1990). Mécénat d'entreprise: expression de stratégies sociétales?(analyse de trente-quatre cas de grandes entreprises industrielles, de service & commerciales). Université de droit, d'économies et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'administration des entreprises, 421 pages.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of marketing*, 68(4), 16-32.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, (11), 199-214.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Mirvis, P. (2012). Employee Engagement and CSR: TRANSACTIONAL, RELATIONAL, AND DEVELOPMENTAL APPROACHES. *California management review*, 54(4).
- Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (1999). Power in negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 876-890.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity¹. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Moon, J., & Vogel, D. (2008). Corporate social responsibility, government, and civil society. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 303.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (Vol. 153). New York: Academic Press. 253 pages.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200
- Muldoon, J., Liguori, E. W., & Bendickson, J. (2013). Sailing away: the influences on and motivations of George Caspar Homans. *Journal of Management History*, 19(2), 148-166.
- Navarro, P. (1988). Why do corporations give to charity?. *Journal of Business*, 61(1), 65.
- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche: mémoires d'un directeur*. Éditions JFD.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(4), 327-339.
- Pedrini, M., & Minciullo, M. (2011). Italian corporate foundations and the challenge of multiple stakeholder interests. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 173-197.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.

- Peterson, D. K. (2004a). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615-627.
- Peterson, D. K. (2004b). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Petit, I.(2009). La Fondation d'entreprise outil de la politique de mécénat ou de la politique RSE?. Présenté lors du 6ème Congrès de l'ADERSE « Outils et Pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises », 1-15.
- Petrovits, C. M. (2006). Corporate-sponsored foundations and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 41(3), 335-362.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Piquet, S., & Tobelem, J. M. (2005). La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise. *Revue française du marketing*, (204), 71-83.
- Piquet, S., & Tobelem, J. M. (2006). Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire. *Revue française de gestion*, (8), 49-64..
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*- Dunod.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Schwochau, S., Delaney, J., Jarley, P., & Fiorito, J. (1997). Employee participation and assessments of support for organizational policy changes. *Journal of Labor Research*, 18(3), 379-401.
- Seghers, V. (2007). *Ce qui motive les entreprises mécènes: philanthropie, investissement, responsabilité sociale* . Autrement.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications

- for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
 - Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
 - Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
 - Stokes, D., & Bergin, R. (2006). Methodology or “methodolatry”? An evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative market research: An international Journal*, 9(1), 26-37.
 - Swaen, V., & Maignan, I. (2001). Organizational citizenship and corporate citizenship: two constructs, one research theme?. dans S. L. True & L. Pelton (Eds.), *Business Rites, Wrists and Responsibilities: Readings on Ethics and Social Impact Management: 105-130*. Kennesaw, Georgia, USA: Kennesaw State University
 - Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16(38), 209-228.
 - Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
 - Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
 - Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2), 159-172.
 - Webb, N. J. (1994). Tax and government policy implications for corporate foundation giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(1), 41-67.
 - Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
 - Westhues, M., & Einwiller, S. (2006). Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153.
 - Wild, C. (1993). Corporate volunteer programs: Benefits to business. Conference Board.
 - Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective.

International journal of human resource management, 5(2), 301-326.

- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

BIBLIOGRAPHIE NON LITTERAIRE

- Admical. (2002a). Développement durable et mécénat: comment le mécénat est-il pris en compte par les agences de notation françaises?, [document PDF]. Repéré à <http://www.admical.org/publicationPopup.asp?publicationtype=detai ls&publicationid=36>
- Admical. (2002b, Mars). *Les 16èmes Assises internationales du mécénat d'entreprise*. Actes des Assises internationaux du mécénat. Lyon. Repéré à www.admical.org/news/files/Les%20Actes%20assises%202002%20vf.pdf
- Admical. (2011). Mécène sans frontières, [Document PDF]. Repéré à <http://www.admical.org/editor/files/LIVRET%20PRESENTATION%20MSF %20ET%20PARTENAIRES.pdf>
- Admical. (2012). Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40. [Document PDF] Repéré à <http://www.admical.org/default.asp?contentid=2604>
- Admical-CSA. (2010). Le mécénat d'entreprise en France. [Document PDF] Repéré à <http://www.admical.org/default.asp?contentid=255>
- Admical-CSA. (2012). Le mécénat d'entreprise en France. [Document PDF] Repéré à <http://www.admical.org/default.asp?contentid=62>
- Association Orée. (2004). *Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE*. Rapport de mission remis au gouvernement [document PDF] Repéré à <http://www.oree.org/docs/grenelle/rapport-nre.pdf>
- Arrêté du 6 Janvier 1989. (1989). [Document PDF] Repéré à http://www.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/Arr_352t_351_du_6_janvier_1989_v ersion_consolidée_au_19890131_cle62e13b_1__1_.pdf
- Centre français des fonds et fondations. (2011). Les fonds et fondations en France de 2001 à 2010. [Document PDF]. Repéré à <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/le-secteur/les-fonds-et-fondations-en-france/panoramas-des-fonds-et-fondations-depuis-2005/les-fonds-et-fondations-en-france-de-2001-a-2010-1>
- Centre français des fonds et fondations, 2013a. Les derniers chiffres sur les fonds et fondations en France. Repéré à <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/le-secteur/les-derniers-chiffres-sur-les-fonds-et-fondations-en-france>
- Centre français des fonds et fondations. (2013b). Fondation d'entreprise : Gouvernance et capacité juridique de la fondation d'entreprise. Repéré à <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les->

formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-dentreprise-fe

- Fondation de France. (2007). Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?. Observatoire de la Fondation de France. [Document PDF] Repéré à <http://www.fondationdefrance.org/Outils/Mediatheque/Etudes-de-l-Observatoire/Entreprises-mecenas-et-developpement-durable-synergie-ou-concurrence/%28language%29/fre-FR>
- IMS- Entreprendre pour la Cité. (2012). *Quelles tendances pour les fondations et fonds de dotation créés par les entreprises en France ?*, 1er barometre des fondations d'entreprise, [Document PDF]. Repéré à <http://www.imsentreprendre.com/content/premier-barometre-des-fondations-dentreprise-2012>
- Legifrance. (1987). Loi °87-571 sur le développement du mécénat. Repéré à <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000874956>
- LegiFrance. (1990). - Loi n° 90-559 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations. Repéré à http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5025A4B42950AC00A9B6614F2548507F.tpdjo06v_1?cidTexte=JORFTEXT000000351305&categorieLien=id
- LegiFrance. (2002). Décret n°2002-998 du 11 juillet 2002 modifiant le décret n° 91-1005 du 30 septembre 1991 et relatif aux fondations d'entreprise. Repéré à <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000231731>
- LegiFrance. (2003). Loi n° 2003-709 relative au mécénat, aux associations et aux fondations,. Repéré à <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000791289&dateTexte=&categorieLien=id>
- Livre vert. (2001). Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises. Union Européenne. Repéré à http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_fr.htm
- Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie français. (2011). Le mécénat. Repéré à <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-mecenas,13332.html>
- RSE News (2014). La loi sur les Nouvelles Réglementations Économiques. Repéré à http://www.rseneews.com/public/dossier_eco/loi-nre.php?rub=1 - art. 116 2001-420
- Vinci. (2013). La restauration de la galerie des glaces. Repéré à <http://www.vinci.com/mecenas>

