

Entreprise & Management

Le journal des directions d'aujourd'hui

Mercedes smart

ENTREPRISES

Rendez-vous en
dernière de couverture

Cahier n°2

Hebdomadaire

Plaidoyer “pro bono”

Savoir redonner à la communauté.



SIPA

Aux Etats-Unis, la tradition du “pro bono” - du latin “pour le bien public” - est quasi culturelle.

Par Caroline Castets

Ils sont PDG, avocats, entrepreneurs, managers, ou professions libérales ; ils ont des responsabilités, des agendas surchargés et pourtant... L'un organise des conférences dans les prisons, un autre joue le mentor de créateurs d'entreprise, un troisième, vice-président d'une entreprise américaine, se déplace dans les lycées pour y réhabiliter l'image de l'entreprise, quand certains avocats s'impliquent bénévolement dans des ONG. Aux Etats-Unis où l'Etat providence, comme les services publics, sont beaucoup moins présents que dans l'Hexagone, la tradition du “pro bono” - du latin “pour le bien public” (traduisez bénévolat de compétence) - est quasi culturelle. Donc solidement ancrée dans les comportements. De ce côté-ci de l'Atlantique où les besoins vont croissant, le don de soi - de son temps, de son expertise, de son expérience... - tend à progresser même si, pour l'heure, il continue à se faire discret. La générosité deviendrait-elle une nouvelle dimension de l'ambition ?

► Suite p.22

Restituer à la société, sous forme de bénévolat, ce qu'elle vous a donné depuis les jeunes années est un exercice des plus classiques aux Etats-Unis. Tel avocat passe gratuitement quelques heures dans une ONG, tel manager fait bénéficier de son expérience une “jeune pouss”. La mentalité “pro bono” qui peut se traduire de ce côté-ci de l'Atlantique par “bénévolat de compétence” façonne les comportements. 14 000 chefs d'entreprise bénévoles du réseau France Initiative ont permis l'an passé la création d'autant de sociétés et découvert les gratifications de l'exercice. Le retard français dans ce domaine pourrait se combler rapidement, compte tenu de l'évolution de deux facteurs : du côté des besoins, le reflux de l'Etat providence et de ses services publics font naître d'importants besoins “sociétaux”. Du côté de l'offre, de multiples initiatives démontrent que les enthousiasmes pour ce genre d'engagements sont de plus en plus manifestes. Reste à faire le lien social - entre les deux, prévoir quelques structures, et jouer du marketing.

FONCTION - Banquier à l'ancienne

Un modèle de banque “raisonnable”

La banque qui ne prête que ce qu'elle possède. Modèle du passé ou d'avenir ?

C'est un milieu d'après-midi ensoleillé de la fin du bref été écossais à Airdrie, comté de Lanarkshire. Entre le pub endormi à cette heure et le bureau de la Royal Mail, le siège de la Airdrie Savings Bank (ASB) fait partie des points de référence de cette petite ville située à une vingtaine de kilomètres de Glasgow. A côté de la boutique de l'Armée du Salut et des “tout à une livre” qui trahissent la réalité de la crise britannique, la façade en pierre de taille patinée par les intempéries est rassurante, tout en restant modeste : le bâtiment ne dépasse que de quelques pouces les constructions environnantes. “Pour être tout à fait franc, nous avons aussi nos problèmes”, lance Jim Lindsay, le directeur général du groupe, en se penchant légèrement vers son interlocuteur, comme pour ne pas être entendu. Le thé vient d'être servi. La porte de la salle de réunion tout en boiseries claires où s'affichent les portraits des présidents d'ASB depuis sa fondation, en 1835, s'est refermée. Les confidences peuvent commencer. “Nous avons beaucoup de liquidités et les taux d'intérêt en vigueur n'offrent qu'une très faible rémunération”, poursuit Jim Lindsay. C'est la conséquence de la règle d'or appliquée par cette banque hors norme outre-Manche, et dont se gaussaient il y a encore peu ses concurrents. L'établissement se contente de gérer les dépôts de ses clients selon le principe des trois tiers : un tiers en bons du Trésor sans risque, le deuxième placé auprès des autres banques, le troisième en prêts à la clientèle. “Nous ne sommes pas emprunteurs et nous nous trouvons aujourd'hui dans la position d'un épargnant qui voit le rendement de son épargne baisser”, poursuit le directeur général. Beaucoup de fonds propres et trop de liquidités : c'est le genre de problèmes dont rêvent la plupart des autres banquiers britanniques. L'an dernier, ASB a été le seul établissement à voir ses profits progresser de 15 %, quand le système bancaire britannique sombrait dans le chaos, amenant le gouvernement à entrer au capital de différents établissements et à nationaliser Northern Rock. Airdrie, modèle d'avenir à l'heure... ► Lire p.24

Ruptures

Web americana

Internet, (un peu) moins dépendant des Américains.

ICANN, l'acronyme est mystérieux, pourtant derrière ses cinq lettres se cache l'organisme qui tient les clés de l'Internet. Créé en 1998, “*Internet Corporation for Assigned and Numbers*”, organisation internationale à but non lucratif, gère techniquement la machinerie de l'Internet mondial notamment les adresses et noms de domaine internationaux, le “.com”, ou régionaux tel le “.fr”. Sorte de bureau des cartes grises mondial de l'Internet, l'ICANN était une quasi-chasse gardée des autorités américaines. Depuis le 30 septembre dernier, ces dernières n'ont plus de droit de veto sur ses décisions. Rupture. Fin d'une époque sym-

bolisée par la toute dernière décision de l'organisation : l'abolition de l'exclusivité de l'alphabet romain pour la rédaction des adresses Internet. Dans quelques semaines en effet, les adresses en “www” pourront être rédigées en alphabets arabe, chinois, coréen ou japonais. Ce changement technique majeur - plus de 1,6 milliard d'internautes dans le monde - s'inscrit dans un processus plus large de démocratisation du contrôle du mega réseau informatique. Né dans les laboratoires de l'armée et des services de renseignements américains, pour leurs propres besoins... ► Lire p.26



PATRICK PLAISANCE

Chef du service des urgences à l'hôpital Lariboisière, Paris.

“L'urgence c'est gérer l'ingérable”

Comment concilier une haute qualité de soin avec le plus grand nombre de patients tout en préservant des équipes confrontées à l'une des plus éprouvantes disciplines médicales.

Ce n'est pas vraiment le George Clooney de la désormais célèbre série américaine, courant d'un malade à l'autre. Le chef du service des urgences de l'hôpital Lariboisière, le plus important de Paris, doit gérer des effectifs médicaux et paramédicaux équivalents à ceux d'une PME de taille conséquente. Mais au-delà de ce front ouvert 24 heures sur 24 et 365 jours par an, Patrick Plaisance, professeur d'université, dispense ses cours à

raison d'une dizaine d'heures par semaine et corrige les 1 400 copies de ses étudiants de première année. Médecin et enseignant, il a néanmoins une troisième responsabilité, dont les subtilités ne s'acquièrent pas en fac de médecine. Veiller au bien-être professionnel des médecins et infirmières et développer l'attractivité des urgences, dans les métiers de l'hôpital. Patrick Plaisance a donc fait du management de ses équipes

l'un de ses principaux chantiers, afin de fidéliser des soignants qui avaient tendance à quitter cette discipline très particulière, peu après la fin de leurs études. Ses recettes : l'écoute, mais aussi l'évaluation inversée qui permet à la base de se prononcer en toute liberté sur les qualités et défauts de l'encadrement. “Contrairement aux entreprises classiques, je n'ai pas la main sur tout le service...”

► Lire p.28

Dossier

EXPATRIATION

Loin des yeux...

“La vraie expatriation, c'est le retour.”

Que ce soit pour gérer des compétences au niveau du groupe, préparer les futurs dirigeants, ou attirer les meilleurs talents, la mobilité internationale et l'expatriation constituent désormais un élément-clé de la “marque employeur” et de la gestion stratégique de ses ressources humaines.

Mais si les entreprises savent gérer le départ, il n'en est pas de même pour le retour. Les compétences acquises à l'étranger sont souvent méconnues, et rarement évaluées. Et 25 % des expatriés quittent leur entreprise dans les deux ans suivant leur retour. Une perte séche pour cette dernière, alors que l'expatriation, souvent coûteuse pour l'entreprise, est avant tout un investissement.

► Lire p.31

Dossier

GESTIONNAIRE DE FLOTTE

Virage à 180°

LLD, nouvelles technologies et développement durable, autant d'éléments qui amènent la fonction à se professionnaliser chaque jour davantage.

Le métier semblait ingrat, peu reconnu au sein de l'entreprise et se retrouve maintenant à la croisée de problématiques de finance, de fiscalité, de développement durable et d'externalisation. Le gestionnaire de flotte automobile prend maintenant des décisions lourdes de conséquences pour l'entreprise (engagement de dépenses, stratégie de mobilité) mais aussi pour la société (développement durable). Rattaché au service des achats, de la direction financière, de la logistique ou des ressources humaines, il est forcé à toujours plus de compétences, jusqu'à voir son métier muter du tout au tout. “C'est bien simple, le poste n'est plus du tout le même qu'il y a 5 ans”, affirme Benoît Goffaux, directeur de la relation fournisseurs dans le cabinet Alma Consulting Group. Le gestionnaire de flotte, plus communément appelé... ► Lire p.37

A la une

► Suite de la p.21

Certitude : le "pro bono" permet à cette fameuse quête de sens toujours insatisfaite dans l'univers professionnel de prendre des chemins de traverse. Elle peut se manifester sur le tard ou, à l'inverse, très tôt, comme cette entraide de la future élite des étudiants de l'Essec faisant la courte échelle à des lycéens de banlieue afin que ces derniers puissent monter dans l'ascenseur social.

Peu importe. "C'est la parabole des talents", résume Jérôme Bataille, familier du concept qui, outre ses fonctions de

souvent les associations n'osent pas les solliciter. Et pourtant, une fois approchées, la plupart consentent volontiers à ce petit sacrifice, explique-t-il. L'idée sous-jacente consiste à prendre soin de la société en allant au-delà de sa propre action entrepreneuriale et en gardant à l'esprit que toute entreprise a un rôle social à jouer, une part de responsabilité, un devoir de redonner autrement qu'en payant ses charges sociales et ses impôts."

Dans ce même esprit de "redistribution", l'Institut du mentorat entrepreneurial, émanation de la chambre de

Le "pro bono" permet à cette fameuse quête de sens toujours insatisfaite dans l'univers professionnel de prendre des chemins de traverse

directeur en charge des projets et de la croissance externe chez Poclain Hydraulics – entreprise familiale de 1 500 salariés – est engagé dans trois associations. Chacun reçoit un certain nombre de talents et doit les transmettre pour les faire fructifier." De multiples façons : de juge au tribunal de commerce à coach auprès des PME en passant par des activités diverses de parrainage de promo dans les grandes écoles, de membre d'associations à caractère humanitaire (Restos du cœur, Emmaüs, 100 000 entrepreneurs...), ou encore de consultations gratuites pour les avocats et les médecins... Quelle que soit la nature de la démarche, son objectif reste le même : redonner à la société, de façon individuelle et désintéressée. La manière la plus naturelle est bien évidemment la création d'entreprise. On peut ainsi mesurer de façon tangible l'efficacité économique des 14 000 chefs d'entreprise bénévoles accompagnant et mettant

commerce de Paris, met en contact – durant des sessions de 18 mois – des chefs d'entreprise expérimentés avec les dirigeants de sociétés récentes et prometteuses dans le but de faire bénéficier ces derniers de leur expérience face à certaines situations stratégiques : une acquisition, le lancement d'une nouvelle offre, un recrutement à risque ou encore la gestion d'une crise... Une démarche qui fait écho à celle de Plato, un réseau d'accompagnement également basé sur le partage et la transmission d'expérience entre cadres dirigeants de grands groupes et patrons de PME. Le principe : faire profiter de l'expertise de grandes entreprises comme L'Oréal, Thales, Alcatel, Air France ou Safran des patrons d'entreprises plus petites. Directeur du site Thales à Colombes déjà investi dans le Téléthon et dans une association de quartier pour la défense de l'environnement, Serge David a pourtant ac-

"Toute entreprise a un rôle social à jouer, une part de responsabilité, un devoir de redonner autrement qu'en payant ses charges sociales et ses impôts"

sur la bonne trajectoire les futurs entrepreneurs : "14 000 entreprises auront été créées grâce à ce type de démarche pro bono", constate Bernard Bruhnes, président du réseau France Initiative. 87 % survivent après 3 ans au lieu de 40 % sans cette assistance bénévole composée de chefs d'entreprise mais aussi de cadres de banques et de juristes qui facilitent la création des entreprises. Non seulement elles survivent mais elles se développent beaucoup mieux."

Un devoir de redonner autrement

Preuve que la démarche ne se contente pas de mettre en scène de bons sentiments mais répond à une vraie logique économique. Patrice Magnard, fondateur de Alapage.com et de Maxicours, est par ailleurs membre de deux associations : l'Institut du mentorat entrepreneurial et La Rose du Prince. Cette dernière vise à mettre en relation des associations telles que ZUP de Co (qui encourage des étudiants de grandes écoles à faire du soutien scolaire dans les quartiers défavorisés) ou OPALS (qui œuvre pour la prévention et le financement de soins auprès des femmes séropositives en Afrique) et des chefs d'entreprise pour inciter ces derniers à leur venir en aide en leur cédant une partie symbolique – de l'ordre de 1 % généralement – de leur résultat. Chiffre "déroisoir" pour l'entreprise et "considérable" pour l'association, estime Patrice Magnard. "Les entreprises ne vont pas spontanément vers les associations et bien

cepté de tenter l'expérience et de coacher bénévolement, à raison d'une soirée par mois pendant trois ans, plusieurs de ces dirigeants. "Un patron de PME doit gérer seul une multitude de problématiques, c'est pourquoi les coachs sont d'abord pour mission d'identifier et d'évaluer leurs besoins pour ensuite en faire un thème de réunion et le travailler en amont avec un consultant fourni par Plato", raconte-t-il.

Au-delà des bons sentiments, une logique économique

Autre exemple d'entraide entre dirigeants, celui fourni par le Réseau Entreprendre qui regroupe des chefs d'entreprise désireux d'aider localement des créateurs ou repreneurs d'en-

"Aider de nouvelles entreprises à prospérer ne peut que contribuer à l'enrichissement collectif et créer un cercle vertueux pour la société tout entière"

treprises "à potentiel", autrement dit susceptibles de totaliser une quinzaine de salariés au bout de cinq ans d'existence. "Nous étudions le business-plan des entreprises et sélectionnons celles qui nous semblent les plus à même de créer de la croissance et de l'emploi", explique Hugues Franc, fondateur et directeur général de Réseau Entreprendre Paris. Ce qui, au final, représente 3 à 4 % des entreprises qui se créent chaque année en France."

Pour les membres bénévoles du réseau, l'implication est double. Non seulement

ils versent une cotisation à l'association mais ils donnent également de leur temps. D'abord dans le processus de sélection des entreprises et ensuite dans l'accompagnement des lauréates. Concrètement, les entreprises dont le dossier a été retenu reçoivent une aide en deux temps. Financière d'abord, sous la forme d'un prêt d'honneur dont le montant varie de 15 à 50 000 euros selon la valeur du projet et parce qu'une fois ce prêt accordé, l'association se charge de faire levier auprès des banques avec qui elle a des accords pour aider à débloquer le plan de financement. D'accompagnement ensuite puisque chaque lauréat se voit attribuer un "accompagnateur" parmi les adhérents de l'association qui, à raison d'une rencontre par mois, va lui servir de coach durant toute la période de lancement de son activité. "L'idée c'est d'aider à l'émergence d'une petite entreprise, ce qui est une aventure fabuleuse !" résume Hugues Franc. Aujourd'hui âgé de six ans, le réseau parisien totalise 180 adhérents (dont Philippe Houzé, directeur général du groupe Galeries Lafayette, Roland Germain, PDG de Geoxia, Michel Léonard, directeur général de Lactalis) et 140 entreprises coachées." Pour approvisionner son réseau en adhérents, Hugues Franc prospecte auprès des dirigeants d'entreprises allant de 10 à 70 000 salariés. "Ce qui compte pour moi ce n'est pas la taille de la structure mais la valeur individuelle de chacun, son enthousiasme, ses qualités entrepreneuriales, et aussi le partage de certaines valeurs humanistes, une volonté de redistribuer. Chez tous nos adhérents il y a de la générosité, bien sûr, mais aussi la conscience d'une certaine responsabilité parce qu'ils se disent qu' aider de nouvelles entreprises à prospérer ne peut que contribuer à l'enrichissement collectif et, au final, créer un cercle vertueux pour l'économie et la société tout entière." S'il fallait évaluer la tendance actuelle de ce bénévolat dans la société française, plus précisément son évolution favorable, le témoignage de ce go-between entre l'offre gratuite de talents et la demande est éloquent : Patrick Bertrand, ex-chasseur de têtes, a commencé par recruter – gracieusement – un directeur général pour une ONG puis a ensuite créé "Passerelle et compétences" afin, justement, de trouver des bénévoles hyperqualifiés pour les associations en quête d'expertises et, réciproquement, de fournir des ONG aux talents en quête de missions bénévoles. "Travail extrêmement facile actuellement tant les candidats, managers d'entreprise, sont nombreux : j'en ai actuellement 2 000 pour 600 missions. Il y en a donc 1 400 qui attendent. Il faut juste s'assurer que leur disponibilité est compatible avec le "stress" de leur vie traditionnelle. Nous avons une importante demande de compétences de la part des associations – elles progressent de 30 % par

an – dont un bon tiers concerne le marketing, la communication et les ressources humaines mais tous les aspects de la gestion sont concernés", constate ce spécialiste qui assure le filtrage qualitatif avec toute la rigueur de son métier : 2 heures d'entretien sur les motivations et compétences, etc.

Réactiver les solidarités naturelles

Dans un tout autre domaine, certains cabinets d'avocats ont fait du pro bono un



Habiba Ouassi : "Redonner un peu de notre savoir et de notre temps relève aussi d'un juste retour des choses. D'une forme de redistribution naturelle à la société."

secteur à part entière de leur activité. Cassius Partners, depuis cinq ans, collabore étroitement avec l'ONG Avocats sans frontières qui regroupe des avocats prêts à défendre gratuitement certaines causes dans une douzaine de pays du monde. Associé au sein du cabinet, spécialiste en droit social et maître de conférence sur le sujet, maître Haiba Ouassi y consacre une part non négligeable de son temps, allant jusqu'à se rendre, dans le cadre d'une mission, par deux fois, au Nigéria. "J'y suis allé pour porter une assistance juridique à des prévenus qui étaient détenus en violation de tous les traités internationaux : leurs dossiers étaient perdus, ils ignoraient tout des charges pesant sur eux et beaucoup étaient victimes de traitements inhumains et dégradants, explique-t-il. Dans ce type d'intervention, notre rôle est double. Il consiste d'abord à prendre en charge la défense des cas les plus sensibles – femmes, enfants, personnes victimes d'actes de torture... et ensuite à faire de la formation juridique gratuite aux avocats, magistrats, personnel pénitentiaire et personnel policier locaux." Un travail de sensibilisation des populations au droit qui a déjà permis à l'association et à ses avocats bénévoles de remporter plusieurs victoires. "Nous avons notamment obtenu que, dans les commissariats, des avocats soient appelés auprès des personnes arrêtées des

"Autrefois, le réflexe pro bono existait naturellement dans les sociétés et au fil du temps, il s'est perdu"

le début de leur garde à vue, se félicite maître Ouassi, et nous avons également réussi à faire condamner une prison pour traitement inhumain et dégradant, une première !"

On oublie trop souvent que, dans cette logique du don, l'équation est plus équilibrée qu'il n'y paraît, comme le prouve Thierry Drilhon, vice-président de Cisco Corp. En charge de l'Europe et des pays émergents, il passe une partie de ses week-ends dans les écoles afin d'initier les élèves de prépas, de première ou de terminale, à l'entreprise : "Les préjugés ou ignorances sont aussi importants que la curiosité sur la réalité du fonctionnement d'une entreprise", raconte-t-il. Alors je traite fonction par fonction, et surtout, réponds aux questions si nombreuses." Thierry Drilhon y ajoute une expérience citoyenne : il a organisé 8 ans durant un marathon non-stop Paris-Courchevel, en relation avec le professeur Cabrol, afin de sensibiliser l'opinion au don d'organe. "Non seulement cette sensibilisation passant par les écoles et les hôpitaux fut efficace, mais en interne, l'effort physique partagé par exemple à quatre heures du

matin sur des petites départementales de montagne a établi un lien étonnant parmi les salariés de l'entreprise, surtout lorsque des transplantés venaient partager ces moments. Le dépassement de soi, une valeur de la société, se retrouvait naturellement dans cette épreuve difficile. En outre, il est gratifiant d'imaginer que l'on offrira une nouvelle vie à des accidentés."

L'altruisme intéressé

Autre forme de pro bono, celle que Jacques Attali nomme "l'altruisme intéressé" et qui revient à s'engager dans une cause nous concernant directement. C'est le cas de Jérôme Bataille. Outre ses activités de directeur d'entreprise, de fondateur du Réseau Entreprendre Picardie, et de membre de l'association FBN (Family Business Network), la fédération des entreprises familiales traitant des questions de transmission et de gouvernance, il s'investit dans l'association "Trisomie 21 Compiègne", dont la mission consiste non seulement à accompagner localement les personnes atteintes de cette maladie mais aussi à "éduquer" l'entourage, familial et professionnel. Cause qui lui tient d'autant plus à cœur qu'il est lui-même père d'un enfant trisomique. "L'objectif de l'asso-

ciation consiste à promouvoir l'intégration de ces personnes dans la société, explique-t-il. On sait que former ces jeunes à un métier est possible : lorsque l'on éduque l'entourage à leur différence, cela fonctionne très bien". Un travail d'acclimatation qui était superflu il y a encore quelques années. "Autrefois, le monde du travail remplissait localement ce rôle social d'intégration des plus faibles, d'abord dans les fermes puis dans les entreprises ; le réflexe pro bono existait alors naturellement dans les sociétés et au fil du temps, il s'est perdu, explique Jérôme Bataille. L'Etat a repris le flambeau dans les années 80 en mettant en place différentes aides pour les handicapés qui fonctionnent moins bien que les solidarités naturelles du passé. C'est pourquoi notre association s'est fixé pour objectif de réactiver ce ressort social en s'efforçant de donner à voir la personne derrière le handicap."

Quoiqu'il en soit, un enrichissement personnel

Il existe peu de données dans cet uni-

A la une



Hugues Franc : "Il existe une grande méconnaissance des réseaux et associations existantes et des différentes formes d'initiatives possibles. Il existe déjà une incitation fiscale mais il faut communiquer davantage."

vers des bonnes volontés. Toutefois, l'association Admical dédiée au mécénat indique que ce don de matière grise et d'expérience est pratiqué par 45% des entreprises mécènes de plus de 200 salariés. Mieux, ce transfert de compétences progresse au détriment de sa forme financière.

Reste à savoir, lorsque la cause investie nous est étrangère et qu'il ne saurait donc être question d'"altruisme intéressé", ce qui peut amener un individu déjà surbooké à accepter, volontairement et gratuitement, une charge de travail supplémentaire. Quelles motivations personnelles, intimes même, peuvent le conduire à donner de son expérience, de sa compétence et surtout, de son temps ? Les raisons ne manquent pas. Car le fait que la démarche ne soit pas rétribuée ne signifie pas pour autant qu'elle est désintéressée. Simple curiosité, authentique goût des autres, désir de déculpabilisation ou recherche de contact humain, voire, dans certains cas, quête de notoriété et d'image... Dans tous les cas, on constate que le don

Simple curiosité, authentique goût des autres, désir de déculpabilisation ou recherche de contact humain, voire, dans certains cas, quête de notoriété et d'image

de soi répond à une quête d'enrichissement personnel. A commencer par la dimension plaisir, voire "soupape", de l'expérience. "S'investir dans une activité de pro bono prend du temps, c'est indéniable, mais pour un chef d'entreprise, cela constitue un véritable bol d'air intellectuel, atteste ainsi Patrice Magnard. Non seulement parce que restituer sa propre expérience en se disant que celle-ci va être valorisée par une autre entreprise est une grande satisfaction, mais aussi parce que, la relation mentor-mentoré étant dépourvue d'enjeux et totalement désintéressée, elle est extrêmement agréable à vivre." Chez Cassius Partners, l'implication des associés du cabinet dans l'ONG Avocats sans frontières a un coût, mais à en croire M^e Ouaissi, la cause défendue le justifie amplement. "Chaque collaborateur et associé ayant un quota de facturation, nous en retirons une partie calculée comme étant du temps travaillé mais non facturé, explique-t-il. En tant qu'associé, j'avais moi-même 1 600 heures environ à faire l'année dernière. J'en ai retiré 160 pour les consacrer gratuitement à des actions humanitaires. Concrètement, on peut donc dire que le pro bono coûte de l'argent au cabinet, c'est certain, mais cela se justifie par le fait que, en tant qu'avocats, nous sommes animés par la passion du droit au sens noble, et pas seulement sous l'acceptation mercantile du terme. Mettre à profit nos connaissances pour faire avancer le droit et l'égalité dans le monde relève de la responsabilité de tout homme de loi. C'est pourquoi nous venons

également de signer en septembre dernier un partenariat avec une autre association : l'AFND, Association française des managers de la diversité." Un idéal humaniste assorti, chez Cassius Partners, d'une certaine logique de "renvoi d'ascenseur". "Notre cabinet marche bien, reconnaît Habiba Ouaissi. Dans ces circonstances, redonner un peu de notre savoir et de notre temps relève aussi d'un juste retour des choses. D'une certaine redistribution naturelle à la société." Lorsque le pro bono prend la forme d'un "mécénat de compétences", autrement dit lorsque c'est l'entreprise qui prend la responsabilité de ces multiples missions, le fisc vient encourager son investissement en lui permettant de diminuer ses impôts de 60 % des sommes investies.

La relation n'est jamais à sens unique

Surtout, la logique d'échange au cœur de toute action bénévole ne saurait se résumer à : "ceux qui donnent d'un côté,

et ceux qui reçoivent de l'autre". Tous les adeptes du pro bono en attestent : la relation n'est jamais à sens unique. Et c'est précisément cette dimension de réciprocité qui fait tout l'intérêt de l'engagement dit "désintéresse".

"Etre mentor d'une entreprise n'a rien d'un échange à sens unique. On en retire un véritable bénéfice. Quel que soit le nombre d'années d'expérience que l'on a accumulées, il y a toujours quelque chose à apprendre. Personnellement, je repars de chaque réunion avec une idée nouvelle à creuser", témoigne Patrice Magnard. Ce n'est pas un hasard si le Centre des jeunes dirigeants conseille à ses membres de consacrer 10 % de leur temps à autre chose que leur métier "pour se former", rappelle Jérôme Ba-

"Le coaching désintéressé profite à l'entreprise qui reçoit l'aide et au coach lui-même si bien qu'au final, cela agit comme un véritable ressort économique"

taille. "C'est un fait : on reçoit beaucoup en donnant. On en retire une réelle satisfaction personnelle, ce qui est déjà considérable, et à travers les rencontres, les contacts, les univers que l'on découvre, on progresse, c'est certain."

Du côté de Réseau Entreprendre, Hugues Franc confirme. Bien qu'il s'agisse d'une démarche totalement désintéressée sur le plan professionnel et financier - "les adhérents ayant interdiction d'investir dans les entreprises lauréates ou de faire du business avec elles" - tous disent y trouver un intérêt personnel

très fort. "Ils donnent de leur temps mais estiment recevoir beaucoup en retour de la part de ces jeunes entrepreneurs qui, tout au long du processus d'accompagnement, leur font découvrir d'autres domaines d'activités que les leurs, leur communiquent leurs idées, etc. indique-t-il. Il y a un transfert d'expertise et d'enthousiasme extrêmement profitable pour tout le monde." Transfert qui finit souvent par avoir des bénéfices concrets sur l'activité professionnelle. En terme de réseau – comme

Le retard des pays latins en la matière est encore conséquent par rapport aux pays anglo-saxons où une règle tacite veut que l'on consacre 10% de son temps à une activité d'intérêt collectif

en témoigne Serge David qui, en trois ans de coaching bénévole au sein du réseau Plato, reconnaît volontiers avoir "enrichi son réseau de connaissances avec des contacts auxquels (il) n'aurait pas eu accès sans ce programme de bénévolat" – mais aussi sur le strict plan managérial. "En ce qui me concerne, il est clair que mes missions pour Avocats sans frontières ont influencé mes rapports aux autres : cela m'a amené à relativiser certains problèmes et m'a rendu plus humble", indique M^e Ouaissi. Ce qui prouve que les activités de pro bono ont un impact positif sur l'activité professionnelle."

Comment expliquer alors qu'une pratique comportant autant d'avantages reste si peu répandue ?

Le retard des pays latins

Le retard des pays latins en la matière est encore conséquent par rapport aux pays anglo-saxons où une règle tacite veut que l'on consacre 10% de son temps à une activité d'intérêt collectif, et plus particulièrement encore au Canada où la chose est tellement répandue qu'on y pratique "la Semaine du pro bono". En France, le bénévolat de compétences reste, chez les cadres supérieurs et professions libérales, une pratique très minoritaire. Au point que, sur les 20 000 avocats que compte le Barreau de Paris, on estime qu'une centaine seulement y consacreraient aujourd'hui une partie de leur temps. Retard qui, de l'avis de tous, ne serait pas dû à de la mauvaise volonté mais à un manque d'information sur le sujet. "Il existe une grande méconnaissance des réseaux et associations existantes et des différentes formes d'initiatives possibles, confirme Hugues Franc. Il est clair qu'il y a une éducation à faire ; il existe déjà une incitation fiscale mais il faut communiquer davantage."

Diagnostic partagé par Serge David : "Avec un peu de promotion, je suis sûr que l'on trouverait beaucoup de volontaires, ce qui serait un véritable atout pour la société", estime-t-il. On le sait, ce type d'activité de coaching désintéressé profite à

l'entreprise qui reçoit l'aide en rendant ses dirigeants plus opérationnels et au coach lui-même, si bien qu'au final, cela agit comme un véritable ressort économique qui reste encore largement sous-exploité."

A cela s'ajoute le facteur générationnel, le réflexe du bénévolat étant beaucoup plus présent chez la nouvelle génération que chez les "anciens", comme le prouvent les multiples initiatives étudiantes en la matière : tutorat, alphabétisation, et même, enseignement en milieu carcéral (association Genepi).

Reste à faire la jonction entre la demande et l'offre

Il ne faut pas être grand clerc pour envisager les besoins considérables de solidarité et de liens sociaux dont la société va avoir besoin dans les années à venir. L'Etat, accablé de dettes, n'a d'autre choix que de partager la gestion de l'intérêt général avec la société civile. Un reflux qui, conjugué au repli de pans en

quent pas. Reste à faire la jonction entre demande et offre en mettant l'accent sur la communication et, peut-être, sur quelques structures facilitant la rencontre entre ces bénévoles qualifiés et des besoins sans doute informulés. L'enthousiasme sur les campus des étudiants est déjà un signal fort. La valorisation de cette expériences par certaines entreprises en est un autre. Faut-il alors envisager pour les managers des quotas d'heures obligatoires à consacrer à l'intérêt général, à l'américaine ? La démarche individuelle volontariste est sans nul doute plus efficace. A condition que la prise de conscience soit suffisante. Et si dans le monde des affaires, les comportements éthiques, généreux, désintéressés forgeaient, sans angelisme, une nouvelle façon de voir et vivre les réalités économiques ?

Avis croisés

"Pourquoi un tel retard en France ?"

Louis Schweitzer,
ancien PDG de Renault
et président de la Halde.

"En France, la prise en charge de l'intérêt général incombe moins à l'initiative individuelle"



"Le système d'une retraite en deux temps est favorable à des activités de pro bono. En France, cette absence de transition n'y encourage pas.."

déniable : dans les pays anglo-saxons la dimension communautaire est beaucoup plus ancrée socialement ; au point qu'une partie du statut social des gens relève de leurs activités caritatives, de mécénat, etc. C'est culturel. En France, où l'Etat a plus largement en charge l'intérêt général, celui-ci incombe moins à l'initiative individuelle. Résultat, le partage de la prise en charge de l'intérêt public entre gouvernement et collectivité n'est absolument pas le même, ce qui crée une certaine inversion de dynamique dans le domaine des activités dites de pro bono.

Lorraine Donnedieu de Vabres,

managing partner chez Jeantet Associés et membre bénévole du conseil d'administration de la Fondation IFRAD.

"L'Etat a longtemps considéré qu'il avait le monopole de l'intérêt général"



"On assiste à une redistribution des cartes avec des Bill Gates à la française certes plus discrets, mais qui veulent redonner à la société une partie de ce qu'ils ont reçu."

initiatives privées dans ce domaine ne pouvaient que satisfaire des intérêts particuliers et être suspectes. On assiste à une redistribution des cartes avec des Bill Gates à la française certes plus discrets, mais qui veulent redonner du sens à leur existence et à la société une partie de ce qu'ils ont reçu. En ce qui me concerne, l'engagement bénévole dans une Cause me semble naturel pour un avocat et je considère mon investissement dans la recherche sur la maladie d'Alzheimer comme un défi et une véritable responsabilité vu le vieillissement de la population.