

Team building solidaire : le secteur marchand s'octroie l'intérêt général

L'irruption récente d'acteurs purement marchands sur le secteur du team building solidaire bouscule les équilibres initiaux et fait peser un risque fiscal et économique sur les associations.

Historiquement, les activités de team building à dimension solidaire (escape/serious games, fresques, ateliers immersifs, etc.) ont été conçues et développées par des associations. Pensés comme des outils de sensibilisation et de collecte de fonds, ces dispositifs permettaient de sensibiliser tout en renforçant la cohésion des équipes. L'irruption récente d'acteurs purement marchands sur ce segment bouscule cependant les équilibres initiaux et fait peser un risque fiscal et économique sur les associations.

Une genèse associative : le sens avant le profit

Sous l'effet de la baisse tendancielle des subventions publiques, de nombreuses associations ont été conduites à diversifier leurs ressources. Dans ce contexte, elles ont développé des activités ludiques à destination des entreprises : jeux de rôle immersifs sur les risques psychosociaux, parcours handisport, mises en situation des difficultés humanitaires, ateliers sur les violences faites aux femmes, fresques éducatives retraçant la chaîne de production du vêtement ou les impacts du dérèglement climatique, opérations de collecte de déchets sur les plages ou dans l'espace public...

L'objectif premier n'était pas de vendre une prestation « événementielle », mais de sensibiliser à une cause et de financer la mission sociale. Ces initiatives s'inscrivaient clairement dans une logique

non lucrative, au service de l'intérêt général. Ces activités étaient le plus souvent proposées dans le cadre de campagnes de sensibilisation, d'événements grand public ou d'interventions en milieu scolaire. D'autres structures de l'économie sociale et solidaire ont également intégré le jeu dans leurs actions de formation ou d'accompagnement, toujours avec une finalité sociale prédominante.

L'irruption du secteur marchand

Depuis quelques années, l'offre de team building solidaire a été massivement investie par des opérateurs lucratifs.

Cette mutation s'explique par la convergence de plusieurs facteurs sociétaux et normatifs. D'une part, la quête de sens au travail, renforcée par la crise sanitaire et l'urgence climatique, incite les directions des ressources humaines à revoir leurs pratiques de cohésion d'équipe. D'autre part, la montée en puissance de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), nourrie par la loi Pacte et les nouvelles obligations de reporting extra-financier (CSRD), fait de la solidarité un élément désormais intégré à la stratégie d'entreprise.

Attirées par ce « gisement de valeurs », des agences événementielles et des cabinets de conseil en RSE ont investi ce créneau. Ils proposent aujourd'hui des formats « clés en main » sur des thématiques variées : égalité femmes-hommes, climat, handicap, santé au travail, ramassage de déchets, etc. Les offres se déclinent en présentiel, à distance ou en format hybride, avec

des niveaux de standing adaptés aux attentes des entreprises clientes.

Là où l'association proposait une démarche ancrée dans le terrain, parfois plus « brute » mais fortement légitime, ces prestataires commerciaux mettent en avant leur ingénierie pédagogique, leur capacité de personnalisation (escape game « sur mesure » aux couleurs de l'entreprise, messages adaptés à la culture interne, etc.) et un haut niveau de service. Ils s'entourent parfois d'experts ou d'ONG partenaires pour renforcer leur crédibilité, mais leur modèle économique demeure celui d'une prestation de service classique, facturée avec TVA, assumant marge et politique commerciale.

Une contamination concurrentielle aux effets fiscaux

C'est à ce stade que le problème se cristallise pour le secteur associatif. En proposant des activités très similaires à celles historiquement conçues par les associations, ces sociétés commerciales ont fait basculer ces dispositifs dans une logique de marché. Ce qui relevait d'une utilité sociale désintéressée est désormais appréhendé comme une offre concurrentielle.

Ce glissement brouille les frontières et fait peser un soupçon de commercialité sur ces activités, y compris lorsqu'elles sont encore portées par des associations. Il en résulte une insécurité juridique et fiscale.

En effet, pour bénéficier des exonérations d'impôts commerciaux et du régime du mécénat, une association doit porter une activité non lucra-



© ADOBESTOCK.COM

tive. Pendant longtemps, la condition de non-concurrence était présumée remplie pour ces actions de sensibilisation solidaire, faute d'offre comparable dans le secteur marchand. Les activités de team building solidaire échappaient de facto à la logique du marché.

Désormais, cette présomption s'érode. Les associations doivent être en mesure de prouver que leurs activités se distinguent de celles des opérateurs lucratifs : par la spécificité de leur utilité sociale (produit) ; par le fait qu'elles s'adressent en priorité à un public qui ne pourrait normalement accéder à une offre marchande comparable (public) ; et, le cas échéant, par la pratique de tarifs sensiblement inférieurs à ceux du marché (prix). Or, le secteur commercial a précisément tenté de reproduire les deux premiers critères (sauf le troisième, celui du prix). Cette imitation rend la démonstration de non-lucrativité plus complexe pour les associations.

Opportunisme économique ou perte de substance ?

Face à cette nouvelle donne, les associations tentent de se maintenir dans le paysage, avec des moyens

sans commune mesure avec ceux des agences. Leurs ressources humaines sont souvent limitées, en partie bénévoles, et leur priorité demeure l'action auprès des bénéficiaires. Elles ne peuvent pas toujours offrir le même niveau de réactivité, de personnalisation ou de « service client » que les prestataires spécialisés, ce qui peut les mettre en difficulté dans la relation avec certaines entreprises. Pour les associations, il devient indispensable qu'elles clarifient leur positionnement et documentent leur valeur ajoutée spécifique.

Concrètement, cela implique de formaliser la finalité d'intérêt général de l'activité (objectifs pédagogiques, articulation avec la mission associative) ; de travailler la différenciation par rapport aux offres commerciales (contenus plus exigeants, témoignages de terrain, implication des bénévoles, suivi dans la durée, transparence sur l'affectation des fonds générés).

Les associations disposent d'un atout décisif : sans leur légitimité, leur expertise de terrain et la force symbolique, les formats de team building solidaire perdent une grande partie de leur substance. Sans la légitimité « morale » d'une

organisation qui agit réellement sur le sujet, l'atelier proposé par une agence se réduit à un simple jeu.

Professionnalisation associative et mimétisme marchand

La situation actuelle révèle un paradoxe. Une idée reçue insiste souvent sur la nécessaire professionnalisation des associations, lesquelles devraient toujours davantage emprunter au secteur marchand ses méthodes de gestion, de levée de fonds ou de communication. Or, cette opinion oublie l'influence inverse : la façon dont le secteur marchand s'approprie les innovations sociales, pédagogiques et organisationnelles issues du monde associatif.

Le milieu associatif, espace d'expérimentation animé par des valeurs non marchandes, a permis l'émergence de modèles hybrides et de formats innovants, dont les entreprises se saisissent désormais. Il est pour le moins regrettable que ces innovations, conçues pour servir l'intérêt général, soient parfois « captées » et reconditionnées dans une logique strictement commerciale. ●

Pierre Delicata, cabinet Ancrage Avocats