

Les Echos EXECUTIVES



Debout de gauche à droite : Alain Roumilhac (président de ManpowerGroup France), Marie-Axelle Gautier (directrice des affaires publiques d'Eramet), Augustin de Romanet (PDG de groupe ADP), Stéphanie Lecerf (directrice des ressources humaines de Page-Group France), Pierre Louette (président du groupe Les Echos - Le Parisien, au siège duquel 17 dirigeants d'entreprise ont signé, le 16 janvier 2019, un manifeste en faveur du mécénat de compétences), Gilles Bonnenfant (président d'Eurogroup Consulting), Guillaume Pépy (président du directoire de SNCF), Pascal Gustin (PDG d'Algoé), Dominique Laurent (directeur des ressources humaines de Schneider Electric), Marion Darréourt (CEO d'Elan Edelman), Christian Caye (délégué au développement durable chez Vinci), Olivier Girard (président d'Accenture France et Benelux), Nicolas Sekkaki (président d'IBM France) et Philippe Bajou (secrétaire général du groupe la Poste). Assis : Patrick Pouyanné (PDG de Total), Irache Martínez (directrice générale Marketing de Showroomprivé), Patrick Jeantet (président délégué du directoire de SNCF et président de la Fondation SNCF), Laurence Bloch (directrice de France Inter). Photo Ilan Deutsch pour « Les Echos »

Mécénat de compétences : les entreprises accélèrent

RSE

En signant le manifeste mécénat de compétences, dix-sept patrons d'entreprise s'engagent à donner aux salariés les moyens de réaliser des actions d'intérêt général, au service d'une association, sur leur temps de travail.

Delphine Iweins
@DelphineIweins
avec Toscane Auber

Le 16 janvier dernier, dix-sept dirigeants d'entreprise ont signé un manifeste en faveur du mécénat de compétences. A l'initiative de Guillaume Pepy, président du directoire de SNCF, et de Patrick Jeantet, président délégué du directoire de SNCF et président de la Fondation SNCF, des groupes comme Total, Vinci, Radio France, Accenture, Schneider Electric, ADP, ManpowerGroup France ou IBM France s'allient pour promouvoir ce levier de performance et d'innovation. 83 % des dirigeants trouvent souhaitable de pro-

poser un tel dispositif, nous apprend un récent baromètre réalisé par Ifop en partenariat avec Entreprise et Progrès et l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) pour la Fondation SNCF.

De nombreux bénéficiaires

Pourtant, seuls 23 % des chefs d'entreprise envisagent d'en mettre un en place quand 9 % le font déjà. Il y a donc urgence à agir, car le mécénat de compétences n'apporterait que des bénéfices à l'entreprise. Il permet « une connexion fertile avec un monde associatif innovant, l'apport réciproque de nouvelles compétences, le renforcement du lien des salariés avec leur entreprise, la transformation des

méthodes de travail », assure Patrick Jeantet. Surtout, il transforme positivement la vie de l'entreprise, indique l'indicateur Ifop, puisque 67 % des salariés engagés dans du mécénat de compétences avancent ressentir un plus fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. « Ce dispositif est une des solutions pour mieux vivre ensemble. En nous rassemblant, nous allons pouvoir aller plus loin au service de tous les citoyens du monde », insiste le président de la Fondation SNCF. « Comment peut-on mieux exprimer notre lien avec les territoires qu'avec de l'humain ? », ajoute Patrick Pouyanné, président-directeur général du groupe Total. Parmi les sept objectifs à atteindre d'ici à 2021 listés dans le

manifeste figurent la mise en place en bonne et due forme d'un système de mécénat de compétences, le partage de bonnes pratiques en France et à l'international, l'évaluation des résultats et la valorisation de l'acte d'engagement des collaborateurs.

L'impulsion de la direction générale

Véritable partenariat, le mécénat de compétences consiste pour un salarié à mettre ses compétences au service d'une association sur son temps de travail. L'impulsion doit donc nécessairement être donnée par la direction générale. « Il ne faut surtout pas entièrement déléguer à nos fondations ce sujet-là. Il faut le vivre », considère Nicolas Sekkaki, président d'IBM France, qui, à titre personnel, s'engage pour la diversité et les compétences. Patrick Pouyanné va, lui aussi, à la rencontre de jeunes en difficulté une fois par trimestre. Et les salariés du

L'ÉDITO de Muriel Jasor

Offrez du savoir-faire, c'est gratifiant !

Prarrainer des jeunes en insertion professionnelle, remettre d'équerre les comptes d'une association, coacher des chômeurs de longue durée, coordonner des actions concrètes au mal-logement, rénover un site Web, faire du soutien scolaire, participer à des projets de développement... Offrir des savoir-faire, pour la bonne cause, est gratifiant. Sous ses formes les plus diverses, le mécénat de compétences, défini par la loi Aillagon de 2003, repose sur le don d'expertises professionnelles ou personnelles de collaborateurs, pendant leur temps de travail, à des associations d'intérêt général. Si son impact est rarement immédiat, qu'il tarde même parfois à se faire sentir, ses bénéfices sont in fine patents tant pour l'association bénéficiaire que pour le salarié volontaire et l'employeur qui rend l'action solidaire possible.

Détacher ponctuellement des collaborateurs sur des missions d'intérêt général fait gagner l'entreprise sur tous les tableaux. Elle répond ainsi aux besoins de solidarité nationale et assume un rôle sociétal. Elle offre à ses collaborateurs l'occasion d'élargir leurs horizons personnels et émotionnels et, ce faisant, de donner davantage de sens à leur travail. Enfin, elle s'y retrouve puisque, plongés ponctuellement dans des univers inconnus, les salariés en reviennent plus créatifs. C'est même aujourd'hui devenu un facteur d'attractivité des plus jeunes générations soucieuses de s'investir au sein d'une entreprise dite « responsable ». Une fois un travail de conviction auprès des directions générales, des managers et des directions des ressources humaines effectué, ce qui

n'est pas la moindre des tâches, la principale difficulté, avec le mécénat de compétences, va résider dans sa mise en place – comment identifier les structures à aider ? Quel type de soutien leur apporter ? – puis son pilotage. Car ponctionner des heures sur le temps professionnel réclame une organisation au cordeau, d'autant qu'ensuite, il va s'agir de faire correspondre les demandes, envies, calendriers et besoins des uns et des autres, à savoir ceux des associations, des salariés et des différents services de l'entreprise. Pas facile, mais autant d'efforts, eu égard aux bénéfices à en tirer, valent la peine. Voilà pourquoi 17 dirigeants d'entreprise se mobilisent pour en convaincre d'autres et faire des émules au sein d'entreprises de toutes tailles, du grand groupe à la PME. Offrir des savoir-faire finit par être payant. ■



Mécénat de compétences : 17 dirigeants s'engagent
echo.st/m326288

Suite de la page 37

groupe à l'échelle mondiale disposent de trois jours par an pour s'engager dans l'association qu'ils auront choisie par le biais d'une plate-forme ad hoc. Selon les 17 signataires du manifeste, regroupés en alliance, il n'existerait pas de business model propre au mécénat de compétences. Sa diversité ferait toute sa force. Chaque entreprise peut s'engager à sa façon, à sa mesure et en fonction de ses moyens. « *Le mécénat de compétences répond à quatre besoins fondamentaux des équipes : la confiance, l'écoute, la reconnaissance et la puissance d'agir* », renchérit Benoît Meyronin, directeur général de Care Experience, une filiale de Domplus Groupe. La diversité des missions proposées, souvent une dizaine de jours par an, permet aux salariés de choisir le type de projet qu'ils souhaitent entreprendre. Qu'il s'agisse de parrainer un jeune en insertion professionnelle, de mener une mission de conseil auprès d'associations, de rénover des lieux délabrés ou de participer au développement durable. La Fondation de Schneider Electric, par exemple, a signé un accord avec les syndicats sur la base de trois jours par an dédiés au dispositif. La demande des 6.000 collaborateurs engagés, particulièrement issus de la jeune génération, est néanmoins bien plus forte. 32 collaborateurs ont ainsi été détachés à temps plein, durant un an renouvelable, dans différentes associations pour venir en soutien aux populations du Sénégal et du Bangladesh notamment. Depuis vingt ans, la Fondation recense les différentes missions proposées et définit un cahier des charges le plus complet possible. Le groupe minier et métallurgique Eramet, lui, n'en est qu'au début de la prise de conscience. « *Le rôle social de notre entreprise dépasse largement nos sites d'exploitation* », explique Marie-

Axelle Gautier, directrice des affaires publiques de l'entreprise. Aucune démarche à l'échelle du groupe n'existe pour le moment. Le mécénat de compétences prend la forme d'initiatives locales en région Auvergne-Rhône-Alpes, en Norvège et au Gabon. A la SNCF, les 3.500 salariés engagés, principalement des cadres, peuvent effectuer des missions de mécénat de compétences durant dix jours par an. La Fondation SNCF est en contact direct avec des centaines d'associations réparties sur tout le territoire, comme Proximité (soutien scolaire) et Voisin Malin (aide aux publics défavorisés dans la maîtrise d'Internet). « *Le lien social fait partie de nos gènes. Nous irriguons tout le territoire* », explique Patrick Jeantet. La Fondation SNCF s'est fixé comme objectif d'attirer 500 nouveaux salariés par an. Chez Vinci, qui a réduit les processus pour rendre attractif le mécénat de compétences, ce sont près de 700 nouveaux collaborateurs qui s'engagent chaque année. Pour Augustin de Romanet, président-directeur général du groupe ADP, il ne fait aucun doute que « *favoriser l'engagement des collaborateurs attire les talents* ». Chaque association partenaire du groupe est mentorée par un salarié environ une demi-journée par mois.

« Le mécénat de compétences répond à quatre besoins fondamentaux des équipes : la confiance, l'écoute, la reconnaissance et la puissance d'agir. »

BENOÎT MEYRONIN
Directeur général de Care Experience

Fondée en 2015, la Fondation ADP s'engage en priorité dans la lutte contre l'illettrisme. Dans le secteur du recrutement, le mécénat de compétences est même devenu un pilier de la marque employeur. « *Ce système nous aide à réconcilier les équipes de terrain avec celles du siège. Ces dernières peuvent aussi aller sur le terrain à la rencontre de personnes qui ont des difficultés pour intégrer le marché de l'emploi* », développe Alain Roumilhac, président de ManpowerGroup France. Les consultants en stratégie et en communication sont aussi en tête de proue du mécénat de compétences. Eurogroup Consulting a, par exemple, commencé à mettre en œuvre ce système lors de l'adoption des 35 heures en 1998. Il était alors devenu nécessaire de dégager du temps. Vingt ans après, compte tenu de son succès, Gilles Bonnenfant, président du groupe, a décidé de faire chapeauter les relations avec les associations par une fondation.

Chacun peut y trouver son compte 30 % des salariés d'Accenture, soit plus de 7.000 personnes, se sont engagées dans une démarche similaire (voir page 39). Les associations choisies par la Fondation bénéficient ainsi des compétences de ces collaborateurs plus de 5.000 jours par an. « *C'est le sens qui gouverne tout* », rappelle Olivier Girard, président d'Accenture France et Benelux. Pour Marion Darrieuort, CEO de l'agence de conseil en stratégie et en communication Elan Edelman, « *la vertu incroyable du mécénat de compétences est la création de la confiance* ». En plus du Citizen Day – journée annuelle durant laquelle tous les collaborateurs vont sur le terrain – organisé sous l'impulsion de la maison mère américaine, les salariés français disposent de huit heures par an pour mener à bien des missions de mécénat sur le temps de travail. Engagés de longue date dans des associations locales, particulièrement les pos-

tiers, les salariés du groupe La Poste demandent surtout de la transmission. C'est pourquoi, la direction générale a fait le choix de proposer le mécénat de compétences en fin de carrière. D'une durée d'un an renouvelable, il permet de faire la transition entre vie active et retraite en douceur. Arkéa réinvente aussi la fin de carrière de ses salariés. En proposant à ses collaborateurs de plus de 59 ans de mettre leur expertise au service d'associations locales, le groupe bancaire coopératif accroit aussi son engagement en faveur des territoires. Chaque salarié, qu'il soit sceptique, vigilant, individualiste ou plutôt altruiste, peut trouver son compte dans une mission de mécénat de compétences. « *Lorsqu'un collaborateur estime qu'il est légitime que son entreprise agisse au-delà du champ de son activité, cela signifie qu'il reconnaît qu'elle peut agir pour l'intérêt public, mais également qu'elle doit agir* », remarque le sociologue Alain Mergier (voir page 39). Mais pour que le dispositif fonctionne, plusieurs conditions sont nécessaires. Il est d'abord impératif d'expliquer concrètement la démarche (60 %), puis de proposer des missions bien encadrées (63 %) et d'assurer un accompagnement des salariés engagés (55 %). Enfin, et c'est primordial, il faut que les managers jouent le jeu (76 %). Un dernier point qui nécessite un travail de conviction.



À NOTER
Les entreprises bénéficient d'incitations fiscales puisqu'elles ont la faculté de déduire de leur impôt 60 % de leur don en compétences. Ce dernier est calculé sur la base du salaire brut du salarié, charges patronales comprises. Plafond : 0,5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxe.
Source : Bulletin officiel des finances publiques-impôts



ÉRIC ALBERT
Associé gérant d'Uside

ARRÊT SUR SOI

La générosité paie

S'il est une générosité qui se fait de plus en plus rare dans les entreprises, c'est celle du temps. On attribue parfois de l'argent à des fondations, on offre volontiers des conseils ou des avis, on aimerait donner plus souvent des ordres, mais le temps est préservé avec parcimonie. On y veille comme Harpagon sur sa cassette. Chacun a intégré qu'il doit l'optimiser, c'est-à-dire rendre chaque moment utile. Utile pour quoi ? Pour qui ? « *Pour l'entreprise !* » répondra le dirigeant. Autrement dit, à l'image des « time sheets » des consultants, chacun devrait être capable de démontrer comment il utilise chaque minute de façon productive. On connaît les conséquences de cette approche : aucun moment consacré à l'informel et à la convivialité, aucun moment d'ouverture exploratoire, ces espaces qui permettent d'être sorti de la routine et remis en cause par des points de vue contraires. Le mécénat de compétences est une forme de réponse à cette dérive. D'abord, parce qu'il autorise à donner de ce temps si précieux. C'est une forme de générosité. Mais pas seulement. Comme la charité bien ordonnée, la générosité commence par soi-même. Le mécénat de compétences est aussi utile à ceux qui le pratiquent, et à l'entreprise qui les emploie, qu'à ceux à qui il est destiné. En étant plongé dans un autre environnement, en ayant à transmettre son savoir-faire à des personnes différentes de celles que l'on côtoie tous les jours, en ayant à faire un effort d'adaptation, on progresse, on s'ouvre, on apprend. Mis dans un contexte entièrement nouveau, on s'enrichit d'une meilleure compréhension de son environnement. Dans une mode de l'hyperspécialisation, où les acteurs sont toujours plus poussés à creuser leur expertise, l'enfermement guette, et le mécénat de compétences peut constituer une bouffée d'oxygène. Mais aussi un levier pour progresser sur le plan relationnel. Alors que dans le quotidien professionnel, le jeu entre les acteurs est codifié et normé, le questionnement et le challenge sont là plus accessibles. Reste la question de la gratuité. La réflexion peut sembler paradoxale lorsque l'on parle de générosité, pour beaucoup gratuite par essence. Dans un contexte professionnel, la gratuité pourrait conduire à une moindre exigence tant de la part de celui qui donne que de celui qui reçoit. Ce qui est gratuit perd de sa valeur aux yeux de certains et peut réduire d'autant les efforts. Mais c'est parce que la situation est nouvelle que la mise en œuvre doit être d'une rigueur sans faille. Le mécénat de compétences a cette particularité d'être une situation où celui qui donne reçoit en retour à la hauteur de son investissement. En somme, la générosité paie. ■

BUSINESS CASE

Chez Veolia, des missions en situation d'urgence

Le leader mondial des services collectifs encourage ses salariés à mettre leur savoir-faire au service du bien commun, notamment grâce à une task force capable d'intervenir lors de situations d'urgence humanitaire.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Chez Veolia, le mécénat de compétences ne date pas d'hier. Depuis plus de vingt ans, le groupe dirigé par Antoine Frérot s'est lancé, via sa Fondation, dans une série d'initiatives qui stimulent l'engagement de ses collaborateurs. Outre le parrainage d'associations ou de projets proposés par les salariés, qui peuvent, sur la base du volontariat, entreprendre un accompagnement au long cours, le leader mondial des services collectifs a mis sur pied une « Veolia Force », capable de se déployer dans des situations d'urgence. « *Tout a commencé en 1998, à l'occasion d'une première opération au Kosovo où certains salariés sont allés apporter leur aide, et leurs compétences métier, aux membres de la Croix-Rouge déjà sur place* », raconte le délégué général de la Fondation, Thierry Vandeveld. Aujourd'hui, les partenariats avec des ONG comme Unicef, Médecins sans frontières ou Solidarités International, mais aussi avec la cellule de crise du Quai d'Orsay, se sont multipliés et les missions suivent toujours le même déroulé. Sollicité par l'un de ses partenaires, à la suite d'un événement majeur, Veolia puise dans un vivier de 600 volontaires pour mettre sur pied

une mission d'urgence. « *Nous pouvons, par exemple, pendant une semaine, réaliser un diagnostic d'accès à l'eau d'une zone touchée par une catastrophe naturelle, mais aussi intervenir sur le terrain, sous la forme de missions de trois semaines à un mois, pour fournir, au-delà d'un soutien financier, une aide matérielle, logistique et technique aux organisations et aux techniciens locaux. Nous mettons à leur disposition un équipement adapté, comme nos stations mobiles de potabilisation de l'eau, mais aussi le savoir-faire de nos ingénieurs, en mesure de les former* », détaille Thierry Vandeveld. Dernier épisode en date : appelé en renfort par le Quai d'Orsay, Veolia a dépêché deux ingénieurs à Palu, en Indonésie, violemment touchée par un tsunami en octobre 2018. Sur place, le duo a travaillé avec des techniciens locaux et la Croix-Rouge indonésienne pour permettre à 25.000 personnes de retrouver l'accès à l'eau potable. « *En 2004, au gré de rotations de trois semaines, nous avons envoyé jusqu'à 90 personnes sur l'île de Sumatra pour assurer l'approvisionnement en eau d'un hôpital* », ajoute le délégué général. Outre ses missions d'urgence, le groupe participe à des projets de développement, comme celui conduit depuis dix ans en partenariat avec l'Oxfam et l'Agence française de développement en République démocratique du Congo pour lutter contre le choléra.

Fierté d'appartenance

Sensibilisés au contexte de crise humanitaire lors de sessions de formation de trois jours, les collaborateurs volontaires font toujours preuve du même enthousiasme et de la même motiva-



Outre ses missions d'urgence, le groupe participe à des projets de développement, comme celui conduit depuis dix ans en République démocratique du Congo pour lutter contre le choléra. Photo Veolia

tion, à en croire Thierry Vandeveld. « *A leur retour, beaucoup partagent des témoignages très poignants, explique-t-il. Sur place, ils ont été valorisés dans leur fonction et ont pu redonner du sens à leur métier, exercé dans sa globalité et non dans une tâche spécialisée. Souvent, ces personnes repartent gonflées à bloc pour plusieurs années.* » Au-delà de ce regain de motivation, les bénéfices sont multiples pour Veolia. Grâce à la mixité qu'elles imposent entre ingénieurs, techniciens et non-techniciens, les missions affermissent le goût du travail en équipe de collaborateurs d'univers disparates qui souvent se côtoient peu au quotidien, et dopent le

sentiment de fierté d'appartenance à l'entreprise. « *Libérer un collaborateur pendant trois semaines demande un effort important au groupe et un soutien au plus haut niveau hiérarchique, mais les équipes se partagent facilement les tâches du volontaire absent, motivées par sa mission à visée humanitaire* », se réjouit le délégué général. Autre argument, et non des moindres : participer à ces missions d'urgence permet aux salariés de se former à la gestion de crise, une compétence particulièrement appréciée par les clients de Veolia. Ou quand, de proche en proche et de façon inattendue, le mécénat de compétences se transforme en argument commercial. ■



Comment Arkéa réinvente les fins de carrière pour de bonnes causes
echo.st/m326273

QVT

Comment l'entreprise devient plus qu'un lieu de travail

Et si le collaborateur s'éprenait à nouveau de son entreprise ? Le mécénat de compétences est une solution à ne pas négliger.

Delphine Iweins
@DelphineIweins

Les pratiques de mécénat de compétences, qui diffèrent d'une entreprise à une autre, ont toutes un même point commun : elles transforment les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs. Les salariés engagés deviennent force de proposition et 64 % acquièrent de nouvelles compétences, d'après un récent baromètre réalisé par Ifop en partenariat avec Entreprise et Progrès et l'ANDRH pour la Fondation SNCF. Une proportion de 69 % d'entre eux renouvelle même, de façon décisive, leur lien avec l'entreprise. Il n'empêche. Les managers ont encore besoin d'être sensibilisés aux gains que génère ce dispositif. Car pratiquer le mécénat de compétences favorise in fine la cohésion au sein des équipes. Mieux, cela améliorerait même les méthodes internes, indique le baromètre. De quoi développer par la suite un plus fort sentiment d'appartenance. Mais « il existe une forte réticence à libérer les gens alors que c'est un investissement sur les salariés », reconnaît Guillaume Pepy, président du directoire de la SNCF. Pour l'encourager, il pourrait être imaginé, par exemple, que ce dispositif s'articule avec le temps de formation des salariés.

« Le mécénat de compétences ne fonctionne bien que lorsqu'il existe une articulation organisée entre les fondations et le service des ressources humaines », précise Dominique Laurent, directeur des ressources humaines de Schneider



Volontaire, le salarié peut aussi, parfois, proposer à son entreprise d'aider une association qui lui tient à cœur.
Photo Shutterstock

Electric France. A France Inter, l'idée est venue des journalistes, après l'attentat terroriste contre la rédaction de « Charlie Hebdo » le 7 janvier 2015. Ils ont décidé de mener une action structurée dans des classes durant une saison, c'est-à-dire neuf mois, afin de sensibiliser les élèves à l'information. Des émissions ont ainsi été créées durant l'été. Et cinq ans après, l'initiative continue. Sibyle Veil, présidente de Radio France, compte élargir le mécanisme aux salariés non-journalistes. « La notion d'utilité sociale du mécénat de compétences est primordiale pour une entreprise de service public », explique Laurence Bloch, directrice de France Inter. Du côté de Showroomprive, dont la moyenne d'âge est de 28 ans, les collaborateurs en quête de sens étaient en demande d'un tel système. Sans compteur de temps, mais avec une obligation de résultat, les volontaires coachent durant six mois des chômeurs de longue durée ou accompagnent des start-up. Volontaire, le salarié peut aussi, parfois,

proposer à son entreprise d'aider une association qui lui tient à cœur. Une solution privilégiée par Vinci et IBM France. Salarié depuis vingt-cinq ans chez Vinci Construction, Stéphane Molès-Teruel a ainsi renforcé son engagement auprès de l'association Le Refuge pour des raisons personnelles. Le conseiller en prévention a proposé ce projet à la Fondation Vinci qui a décidé de la parrainer et l'aider financièrement à hauteur de 12.000 euros.

Un nouveau regard sur l'employeur

De son côté, Stéphane Molès-Teruel l'accompagne, dans le cadre d'un projet d'outil CRM susceptible de mettre en relation les délégations territoriales du Refuge. « Cette expérience m'a permis d'être sur le terrain, de voir la force de ces jeunes souvent exclus. Le travail a une autre valeur », témoigne-t-il. Ce délégué du personnel fait partie des 73 % de salariés engagés qui affirment mieux comprendre par la suite les

valeurs de leur entreprise. « Le mécénat de compétences permet de prouver que l'entreprise est en phase avec ses propres valeurs », confirme Stéphanie Lecerf, directrice des ressources humaines de PageGroup France. Grâce à ce mécénat, les salariés portent un nouveau regard sur leur employeur, qui leur permet ainsi de vivre un temps fort et riche de sens. « Une telle expérience ouvre les chakras. Au-delà du sens social, cela enrichit la dimension du métier », atteste Tiphaine de Pommereau, consultante chez Accenture. Engagée auprès de l'association Territoires zéro chômeur de longue durée, elle se préoccupe de la croissance de l'association et lui consacre entre 20 % et 50 % de son temps de travail. Ce projet, commencé en avril 2018, va durer jusqu'à l'été. Il s'organise comme une mission de conseil classique assortie d'objectifs et d'évaluations. Seule différence : son encadrement est plus souple et laisse plus de place à la créativité. ■

MANAGEMENT

Une mise en œuvre complexe

La hiérarchie peut parfois être frileuse face aux demandes de disponibilité de ses subordonnés quelle que soit la cause défendue.

Martine Robert
@martinRD

Pro bono, mécénat et bénévolat de compétences, autant de façons de s'engager. Si les trois notions font référence à des missions associatives utilisant des compétences professionnelles, seules les deux premières se déroulent principalement sur le temps de travail. « Le pro bono fait plutôt appel à des compétences métier, le mécénat à des "soft skills" : l'esprit de synthèse, les qualités pédagogiques... », explique Camille Marc, directrice du développement de l'Admical. (...) Les principaux freins au mécénat de compétences résident dans la complexité de sa mise en œuvre. « Il a fallu un an pour bâtir notre projet : identifier les associations, les aider à formaliser leurs besoins, que cela corresponde à la demande du collaborateur, que ce soit au bon moment, au bon endroit. Car un comptable, par exemple, peut avoir envie de s'occuper d'un jeune en difficulté, et pas forcément des finances d'une association ! » confie Marianne Eshet, de la Fondation SNCF. Et certains secteurs s'y prêtent plus facilement que d'autres.

« Le mécénat de compétences, c'est la meilleure des formations ! »

MARIANNE ESHET
Déléguée générale de la Fondation SNCF

INTERVIEW ALAIN MERGIER, SOCIOLOGUE

« Gare au social washing » !



« Au départ, les motivations peuvent être diverses. Mais une fois l'engagement suscité, le résultat en entreprise est toujours positif. Photo DR

Le sociologue Alain Mergier analyse la quête de sens qui taraude tout un chacun et les raisons d'un sentiment croissant de défiance envers les entreprises. Et prévient de l'urgence à transformer les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs, et des bénéfiques à en tirer.

La crise sociale actuelle met en lumière une quête de sens croissante. Comment expliquez-vous cette demande des collaborateurs, et de la société en général ? Nous sommes entrés dans une période contradictoire. D'un côté, nous assistons à un rééquilibrage des responsabilités sociales entre l'Etat, le milieu associatif, l'économie sociale et solidaire et les entreprises. D'un autre, la défiance s'est généralisée envers ces mêmes entreprises appelées à jouer un rôle social. Qu'est-ce qui les motivent, se demande le public : une convergence entre leur intérêt et le nôtre, ou bien leur intérêt au détriment du nôtre ? La seconde réponse est la définition de la défiance envers les acteurs économiques. Dans une époque où s'est développée une défiance généralisée envers tous les acteurs économiques, le mécénat de compétences permet de reconsidérer la place de l'entreprise dans la société. Certes, il ne renverse pas à lui seul la tendance,

mais il y participe en proposant un autre point de vue sur la relation que l'entreprise entretient avec la société. Ce souci de ne pas limiter la définition de son objet social à un versement de dividendes à des acteurs obscurs des marchés financiers est ce qui peut réactiver le sens de l'action des entreprises et la valeur de leurs métiers. L'important est que les entreprises ne confondent pas « social washing » et mécénat de compétences.

Qu'ont donc à gagner les entreprises à mettre en place un programme de mécénat de compétences ?

A mon sens, l'entreprise est bénéficiaire sur trois points. Tout d'abord, le collaborateur qui s'engage dans le mécénat de compétences fait une expérience qui, tout en restant d'ordre professionnel, est plus large d'un point de vue humain. De ce fait, la relation salariale est plus dense et plus riche ; ce qui est très important quand le sentiment d'appartenance à une entreprise est affaibli. Par ailleurs, les collaborateurs se découvrent des capacités, des facilités et des goûts insoupçonnés. Certains se sont, par exemple, découverts des aptitudes particulières à manager des équipes. Pour les directions des ressources humaines, cet enrichissement des potentialités des collaborateurs est positif, car il est préférable de gérer des fluidités plutôt que d'imposer des mobilités.

Le troisième aspect est l'affermissement de la légitimité sociale de l'entreprise. Celle-ci manifeste, dans ses actes, une attention qui va au-delà de son propre intérêt. Face à ses collaborateurs et face au public, elle se réaffirme comme un acteur responsable au cœur de la société. Ces trois aspects du mécénat de compétences favorisent une transformation effective des relations entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Tout cela concerne-t-il un profil particulier de salariés ?

Parmi les salariés engagés, certains ont une tradition altruiste. Pour eux, c'est assez évident. Mais la majorité est plutôt composée de salariés qui ne ressentent pas d'attraits particuliers pour l'intérêt général. Certains finissent par y voir une opportunité de déployer une stratégie personnelle, d'autres sautent sur l'occasion de vivre de nouvelles expériences, parfois d'aucuns espèrent y trouver un dérivatif dans un moment professionnel difficile. Les motivations peuvent être diverses avec, au départ, des dispositions très opposées. Mais une fois l'engagement suscité, le résultat en entreprise est toujours le même : il est positif. Envers l'intérêt général également. Certains se retrouvent alors confortés dans leurs convictions altruistes, d'autres en découvrent la valeur. Propos recueillis par D. I.

Ainsi les cabinets de conseil peuvent occasionnellement dégager du temps entre deux missions, alors que cela peut être plus compliqué pour des cabinets de gestion d'actifs par exemple. En outre, la hiérarchie peut parfois être frileuse face aux demandes de disponibilité de ses subordonnés quelle que soit la cause défendue. La déléguée générale de la Fondation SNCF estime pourtant qu'il ne faut pas raisonner à court terme mais à long terme. « Le mécénat de compétences, c'est la meilleure des formations ! » plaide-t-elle.

Moins visible et médiatisé que le mécénat financier lorsque ce dernier est affecté à de grandes rénovations d'édifices patrimoniaux ou à des fondations culturelles d'envergure, le mécénat de compétences impacte plus indirectement l'image de l'entreprise mais agit en profondeur, « de l'intérieur ». On est en effet dans une relation gagnant-gagnant puisque le salarié y trouve un supplément d'âme, une remise en question de ses habitudes par la découverte d'autres horizons, et l'employeur, un moyen de nourrir la culture d'entreprise, d'accroître la flexibilité, la compétitivité de ses troupes. Car il y a une forte corrélation entre motivation et productivité. Enfin le mécénat de compétences, à l'intersection de différents services, de diverses spécialités, aboutit souvent à faire tomber les barrières, voire les hiérarchies, dans l'entreprise.

(Extrait du hors-série « Les Echos-Connaissance des Arts » sur le mécénat en France 2018)