

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Cahier de recherche

Le Mécénat de Compétences
Outil au service des ressources humaines ?

Céline Peudenier

Septembre 2008



Majeure Alternative Management – HEC Paris
2007-2008

Le Mécénat de Compétences, outil au service des ressources humaines?

Résumé : Le mécénat de compétences est une pratique innovante de mécénat qui consiste pour une entreprise à mettre ses salariés à disposition d'une organisation d'intérêt général. Traditionnellement classé parmi les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises, le mécénat de compétences a indéniablement une forte composante Ressources Humaines dans la mesure où les salariés interviennent sur leur temps de travail. Pour autant, les liens entre mécénat de compétences et ressources humaines sont complexes et méritent d'être étudiés, notamment sous l'angle du sens au travail.

Mots-clés : Mécénat de compétences, Bénévolat d'entreprise, Responsabilité Sociale de l'entreprise, Ressources Humaines, Gestion des Ressources Humaines, Sens au travail

Skills-based sponsorship, a tool in the service of human resources?

Abstract : Corporate Volunteerism is an innovative patronage policy. Instead of giving financial help to philanthropic projects, companies lend out their employees skills to non profit organizations. Though it is usually considered as a Corporate Social Responsibility practice, corporate volunteerism obviously relates to Human Resources as employees volunteer during their work-hours. However, links between Corporate Volunteerism and Human Resources are complex and interesting to study from the perspective of the meaning of work.

Key words : Corporate Volunteerism, Corporate Social Responsibility, Human Resources, Human Resources Management, Meaning of Work

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Remerciements

Je remercie pour leur coopération toutes les personnes, en entreprise ou dans les organismes spécialisés, qui ont accepté de me rencontrer, et dont le témoignage constitue le socle de ce travail de recherche. Un merci tout particulier à Guilène Bertin et Nicolas Ledoux, mes principaux interlocuteurs au sein des deux entreprises dont j'ai pu étudier les pratiques : ils m'ont beaucoup facilité la tâche. Je remercie également Anne Bory et Anne-Laure Gatignon qui ont accepté de partager leurs recherches et d'en discuter avec moi. Enfin, un grand merci à Denis Bourgeois pour ses conseils, son écoute et son attention tout au long de ce travail de recherche. Tous mes remerciements également à Eve Chiapello pour sa présence dans le jury de soutenance et les personnes qu'elle m'a permis de rencontrer.

Genèse du présent document

Ce cahier de recherche a été réalisé sous la forme initiale d'un mémoire de recherche dans le cadre de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Il a été dirigé par Denis Bourgeois, Professeur à HEC Paris, et soutenu le 17 septembre 2008 en présence de Denis Bourgeois et Eve Chiapello.

Origins of this research

This research was originally presented as a research essay within the framework of the "Alternative Management" specialization of the third-year HEC Paris business school program.

The essay has been supervised by Denis Bourgeois, Professor in HEC Paris, and delivered on September, 17th 2008 in the presence of Denis Bourgeois et Eve Chiapello.

Table des matières

| | |
|---|------------------|
| <u>Introduction.....</u> | <u>7</u> |
| <u>1ère PARTIE - Présentation du Mécénat de Compétences</u> | <u>12</u> |
| <u>Chapitre 1. Définitions et description des pratiques.....</u> | <u>12</u> |
| 1.1. Un cadre légal et fiscal strict..... | 12 |
| 1.1.1. Une mise à disposition de salariés..... | 12 |
| 1.1.2. ...ouvrant droit à une réduction fiscale de 60%..... | 14 |
| 1.1.3. Incidence financière..... | 15 |
| 1.2. Une grande diversité de pratiques..... | 16 |
| 1.2.1. La question du temps de travail..... | 17 |
| 1.2.2. La question des compétences | 19 |
| 1.2.3. La durée et les modalités horaires de l'engagement..... | 20 |
| 1.2.4. Les modalités d'intervention | 21 |
| 1.2.5. Le thème du mécénat de compétences..... | 24 |
| 1.3. Des enjeux communs..... | 24 |
| 1.3.1. Intérêt général et citoyenneté d'entreprise : une certaine vision de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise..... | 24 |
| 1.3.2. La satisfaction des salariés..... | 25 |
| 1.3.3. Le développement des ressources humaines..... | 26 |
| 1.3.4. L'image de l'entreprise | 26 |
| <u>Chapitre 2. Contexte, historique et principaux acteurs du mécénat d'entreprise.....</u> | <u>27</u> |
| 2.1. Du mécénat personnel au mécénat d'entreprise..... | 27 |
| 2.2. Réorientation des thèmes du mécénat sur fond de développement durable et de RSE | 28 |
| 2.3. Principaux acteurs du mécénat de compétences en France..... | 30 |
| 2.3.1. La Fondation de France..... | 30 |
| 2.3.2. L'Admical..... | 32 |
| 2.3.3. L'IMS-Entreprendre pour la Cité..... | 33 |
| 2.3.4. Koeo..... | 35 |
| <u>Chapitre 3. Problématiques et rapide revue de littérature.....</u> | <u>36</u> |
| 3.1. Ressources humaines et sens au travail..... | 36 |
| 3.1.1. La question du sens..... | 36 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3.1.2. | La quête de sens comme motivation des salariés volontaires ? | 38 |
| 3.1.3. | Les leviers potentiels du mécénat de compétences sur le sens au travail | 39 |
| 3.2. | Mécénat de compétences et gestion des ressources humaines | 41 |
| 3.2.1. | Le rôle de la fonction ressources humaines | 41 |
| 3.2.2. | Les apports potentiels du Mécénat de compétences | 43 |
| 3.2.3. | Risques et limites | 45 |
| 3.3. | Questions de recherche et hypothèses | 46 |
| 3.3.1. | Hypothèses que nous cherchions à confirmer | 47 |
| 3.3.2. | Questions en suspens | 48 |
| 2ème PARTIE – Etude qualitative de deux structures | | 49 |
| Chapitre 4. Méthode de recherche | | 49 |
| 4.1. | Interviews des acteurs du mécénat de compétences | 49 |
| 4.1.1. | Public ciblé : salariés participants, non participants, responsables RH et chef de projets | 49 |
| 4.1.2. | Choix des interviewés | 50 |
| 4.1.3. | Entretiens qualitatifs semi directifs | 51 |
| 4.2. | Comparaison de deux entreprises différentes | 51 |
| 4.3. | Participation à quelques actions terrain | 52 |
| Chapitre 5. Description des deux cas étudiés | | 53 |
| 5.1. | Deloitte & le CLIC | 53 |
| 5.1.1. | Présentation | 53 |
| 5.1.2. | Cadre du mécénat de compétences : le CLIC | 53 |
| 5.1.3. | Fonctionnement par feuilles de temps | 55 |
| 5.1.4. | Positionnement RSE : une vision mainstream | 55 |
| 5.2. | Algoé & Algorev | 57 |
| 5.2.1. | Présentation | 57 |
| 5.2.2. | Cadre du mécénat de compétences : Algorev | 57 |
| 5.2.3. | Fonctionnement par contrats-mission | 58 |
| 5.2.4. | Positionnement RSE : une vision plus alternative | 59 |
| Chapitre 6. Résultats de l'étude | | 61 |
| 6.1. | L'engagement dans des actions de mécénat de compétences | 61 |
| 6.1.1. | Les volontaires : une population hétérogène | 61 |
| 6.1.2. | Un choix fondamentalement personnel | 62 |
| 6.1.3. | Des logiques sous-jacentes assez proches | 63 |
| 6.1.4. | Les bénéfices d'un engagement en tant que salariés | 66 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1.5. Ceux qui ne participent pas..... | 70 |
| 6.2. Mécénat de compétences et GRH..... | 71 |
| 6.2.1. Nombreuses interactions avec la DRH..... | 71 |
| 6.2.2. Une exigence de non-ingérence de la DRH..... | 73 |
| 6.2.3. Impacts en terme de gestion des ressources humaines..... | 75 |
| 6.3. Mécénat de compétences et culture d'entreprise..... | 76 |
| Chapitre 7. Synthèse, discussion et limites | 78 |
| 7.1. Synthèse des résultats et discussion..... | 78 |
| 7.1.1. La quête de sens au travail au centre de l'engagement..... | 78 |
| 7.1.2. Des exigences sur les modalités pratiques qui rendent à la fois nécessaire la coopération des RH et quasiment impossible l'utilisation en tant qu'outil RH au sens classique..... | 80 |
| 7.1.3. Des externalités RH positives qui rendent bénéfique l'utilisation du mécénat de compétences comme outil au service des RH..... | 81 |
| 7.2. Limites et discussion..... | 82 |
| 7.2.1. Limites & biais | 82 |
| 7.2.2. Pistes de recherches complémentaires..... | 83 |
| Conclusion..... | 85 |
| Bibliographie..... | 88 |
| Annexes | 90 |

Introduction

Mardi 8 Avril 2008. La matinée de Vincent, consultant expérimenté d'un grand cabinet d'audit à Neuilly, s'annonce un peu différente des habituels contrôles de comptes financiers. Aujourd'hui, avec d'autres collègues, il participe à l'accueil d'une quarantaine d'élèves de classe de troisième, venus de collèges dits « sensibles » de la Seine Saint Denis et de l'Essonne. L'objectif de l'association, qui coordonne cette journée, est de faire découvrir concrètement certains métiers peu connus du grand public à ces jeunes élèves, supposés « particulièrement éloignés du monde du travail », afin de les aider à mieux s'orienter. Chaque salarié volontaire se voit donc confier la responsabilité d'un petit groupe d'élèves. Il leur fait visiter les luxueux locaux, explique le fonctionnement de l'entreprise, décrit son métier, puis anime un atelier dans lequel chaque groupe doit produire une présentation informatique de la journée. Cela peut surprendre ; pourtant, faire autre chose que de l'audit pendant son temps de travail n'est pas une exception pour Vincent. En effet, pour lui comme pour la quinzaine d'autres volontaires, cette journée s'inscrit dans le cadre d'un engagement plus large : tutorat de lycéens brillants issus de « quartiers difficiles » ou accompagnement de demandeurs d'emploi sont autant d'autres « initiatives citoyennes » proposées aux salariés dans le cadre d'un *mécénat de compétences*.

Cette forme originale de mécénat d'entreprise, qui s'est développée en France depuis une dizaine d'années, rencontre un succès incontestable : 22% des entreprises mécènes pratiquent aujourd'hui le mécénat de compétences, souvent en plus d'un mécénat financier ou en nature. C'est le cas de 45% des entreprises mécènes de plus de deux cent salariés.¹ Concrètement, l'idée est la suivante : plutôt que de donner de l'argent à une association, l'entreprise donne... du temps de ses salariés. Si le concept est facile à saisir, aucune définition ne fait l'unanimité.² Le classement d'une pratique en « mécénat de compétences » dépend en effet largement du sens que l'on donne à ces deux termes.

Dans le cadre de ce mémoire, on traite du « mécénat d'entreprise » défini comme le soutien financier direct ou indirect apporté par une entreprise pour l'exercice d'activités d'intérêt général, sans qu'elle puisse en tirer d'avantages publicitaires directs. On exclut ainsi certaines initiatives, pourtant fréquemment classées comme formes de mécénat de

¹ © Enquête ADMICAL - CSA - Le mécénat d'entreprise en France - Juin 2008 http://www.admical.asso.fr/editor/files/ADMICAL_CSA2008.pdf, voir chapitre 2 concernant la fiabilité des données

²voir Chapitre 1

compétences. Ainsi, les initiatives n'ayant de pas coût financier direct pour l'entreprise, comme les congés de solidarité, ou l'incitation au bénévolat sur temps libre, ne sont pas analysées.

Par ailleurs, les « compétences » sont entendues ici comme l'ensemble des connaissances, des savoir-faire ou « savoir être » dont dispose une personne, et qui lui permettent d'évoluer dans un cadre professionnel. On considère à la fois les connaissances techniques (*hard skills*) et les aptitudes non techniques (*soft skills*) telles que compétences managériales ou de *leadership*. Ainsi, bien qu'il ne fasse pas directement appel à des compétences professionnelles « techniques », l'accompagnement de « publics en difficulté » sur temps de travail, comme pratiqué dans l'entreprise de Vincent, est considéré dans ce mémoire comme une pratique relevant du mécénat de compétences.

Finalement, compte tenu de ces deux précisions sémantiques, le « mécénat de compétences » étudié dans le cadre de ce mémoire intègre toutes les pratiques dans lesquelles l'entreprise propose à ses salariés volontaires de mettre leurs compétences à disposition d'organisations d'intérêt général³, au cours d'une période définie, et au moins en partie sur leur temps de travail. Cette définition recoupe largement celle d'une forme de don en nature reconnue par l'administration fiscale : la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général, qui depuis la loi de 2003 sur le mécénat (Loi Aillagon⁴) permet aux entreprises d'obtenir une réduction fiscale égale à 60% du montant de la rémunération du salarié mis à disposition⁵.

Les salariés concernés doivent être volontaires, bien entendu. Cette condition est loin de poser problème : dans l'entreprise de Vincent, comme dans de nombreuses autres, la demande est en l'occurrence venue de salariés désireux de participer à ce type d'actions. Vincent fait partie de ceux-là :

« J'aime beaucoup mon métier, mais je suis également très content de participer à ces actions, c'est très valorisant. A la différence de nos métiers complexes où l'on s'interroge parfois sur le sens de ce que l'on fait, là on aide très directement des personnes, c'est gratifiant. ⁶ »

Parmi les raisons de ce succès, cette notion de sens revient en effet fréquemment. Ainsi peut-on lire dans la presse :

³ L'intérêt général est une notion fiscale, définie par la direction générale des impôts. Les associations ainsi désignées doivent poursuivre une activité non-lucrative, avoir une gestion désintéressée, ne procurer aucun avantage à leurs membres et ne pas fonctionner pour un cercle restreint. Voir en annexe.

⁴ Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations

⁵ Voir chapitre 1 pour plus de précisions

⁶ Interview 8/04/2008, Deloitte. Pour des raisons de confidentialité, le nom a été modifié.

« Pour les [entreprises], l'intérêt est double: habituées à mener des projets complexes et à pressurer leurs [salariés], elles peuvent valoriser leur savoir-faire... tout en aidant leurs troupes à (re) trouver du sens dans leur job. »⁷

Selon ses défenseurs, le mécénat de compétences dans une grande entreprise permettrait ainsi aux salariés volontaires de satisfaire des ambitions *a priori* difficiles à concilier : tous les avantages d'une carrière traditionnelle dans une grande entreprise (opportunités de formation, meilleure reconnaissance des compétences, possibilités de carrière, rémunération, conditions matérielles de travail...) et le sens au travail traditionnellement imparti aux carrières dans la solidarité grâce à l'implication dans des actions citoyennes.

De ce point de vue, plusieurs questions se posent : derrière le discours des promoteurs du mécénat de compétences, quelle est la réalité de la pratique ? Les salariés « pratiquants » trouvent-ils réellement plus de sens à leur travail parce qu'ils participent à des actions de mécénat de compétences ? Quel est exactement le « sens » dont on parle ici ? Peut-on compenser un déficit de sens dans son travail par la participation à ce type d'actions ? Et si la réponse est positive, quels sont les mécanismes à l'œuvre ?

Le prétendu intérêt de l'entreprise mérite lui aussi d'être interrogé. L'argumentaire en faveur de ce nouveau type de mécénat est en effet bien fourni, notamment par les organismes chargés d'en faire la promotion⁸, mais repose sur un certain nombre d'*a priori*.

Comme toute pratique de mécénat, le mécénat de compétences est d'abord présenté comme un moyen pour l'entreprise d'affirmer ses valeurs et sa responsabilité sociale, d'améliorer son image et ses relations avec ses parties prenantes. Depuis la loi Aillagon de 2003 susmentionnée, il présente d'ailleurs les mêmes avantages fiscaux que le mécénat financier. Mais à la différence des autres formes de mécénat, il serait plus adapté à certaines causes, particulièrement dans le mécénat de solidarité, où il apparaît plus humain, plus authentique qu'un simple chèque fait à une association ou une ONG (Organisation Non Gouvernementale). Si l'on écoute ses plus fervents défenseurs, le mécénat de compétences serait d'ailleurs la panacée en matière d'implication des salariés dans la politique de responsabilité sociale – ou sociétale⁹ – des entreprises ou RSE. Ce concept est défini par la Commission Européenne, qui en est l'un des promoteurs historiques en Europe, comme

⁷ « Mécénat de compétences - Le goût des autres », par Valérie Lion, 19 octobre 2006, Réussir, l'hebdo de l'emploi - L'Express Copyright Groupe Express-Expansion All rights reserved

⁸ IMS/ Admical/ France Bénévolat, cf chapitre 2

⁹ Le terme RSE est une traduction de l'anglais Corporate Social Responsibility, souvent jugée réductrice dans la mesure où « social » se réfère en anglais à ce qui relève de la « society » et devrait donc plutôt être traduit par sociétal en français, puisque le concept englobe aussi bien les préoccupations sociales qu'environnementales ou liées à la bonne gouvernance des entreprises.

l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.¹⁰ Définie comme telle, la RSE implique pour l'entreprise d'investir des champs d'action traditionnellement dévolus à l'Etat ou aux organismes d'intérêt général. L'entreprise a donc un enjeu fort de crédibilité et de légitimité en la matière¹¹. Selon ses défenseurs, le mécénat de compétences, en permettant l'incarnation de cette politique par les salariés, êtres en chair et en os supposés plus humains qu'une personne morale, dans des projets pilotés par un organisme d'intérêt général dont la légitimité est moins facile à contester, rendrait l'entreprise plus crédible sur ce terrain.

Mais au-delà de ces motivations liées à la responsabilité sociale, un autre argumentaire s'est développé concernant les vertus du mécénat de compétences en termes de gestion des ressources humaines. Les partisans de cette approche ne tarissent pas d'éloges au sujet de la pratique : le mécénat de compétences permettrait d'accroître la fierté d'appartenance, de souder les salariés, d'améliorer le travail en équipes, de décloisonner les rapports hiérarchiques, de favoriser la cohésion interne, de dynamiser la créativité, d'enrichir le dialogue social. On retrouve également dans cet argumentaire la notion de sens au travail, mais cette fois-ci sous l'angle de la motivation et de l'implication des collaborateurs : le mécénat de compétences permettrait de valoriser les salariés, leurs compétences, savoir-faire et savoir être, et de faire le lien entre vie professionnelle et aspirations personnelles¹².

Qu'en est-il réellement ? Le mécénat de compétences est-il la panacée en matière de conciliation d'objectifs RH et RSE ?

La réponse nécessiterait de s'intéresser aux deux aspects de la question (RH et RSE) selon les différents points de vue de la relation triangulaire qu'implique le mécénat de compétences, entre le salarié, son entreprise et l'organisme d'intérêt général.

Du point de vue du salarié, il s'agit de comprendre ce que le mécénat de compétences lui apporte et qui explique qu'il se porte volontaire. Du côté de l'entreprise, on doit s'intéresser au *business case*, c'est-à-dire l'ensemble des raisons rationnelles pour lesquelles l'entreprise a intérêt à s'investir dans ce type de programmes. Pour juger de la pertinence en matière de RSE, il faudrait également étudier l'impact du côté des parties prenantes concernées autres que les ressources humaines de l'entreprise, notamment les associations et ONG :

¹⁰ (Livre vert publié par la Commission en 2001: «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», COM(2001)366 Final)

¹¹ Voir chapitre 1 : I.C.1 « Une certaine vision de la RSE »

¹² Voir notamment : « Partenariats de solidarité : optimiser l'implication des collaborateurs » Guide pratique IMS 2008

l'implication des salariés est-elle véritablement bénéfique ? On pourrait même élargir cette question : outre l'impact sur l'organisme d'intérêt général, ces actions permettent-elles véritablement à l'entreprise d'avoir un impact plus positif sur les plans sociaux/ sociétaux ou environnementaux ?

Ne pouvant traiter toutes ces questions dans le cadre d'une seule recherche, nous avons décidé de nous concentrer sur l'impact de cette pratique sur les ressources humaines, dans les deux acceptions du terme : d'une part l'impact sur les salariés eux-mêmes, avec cette question sous-jacente du sens, d'autre part l'impact sur la gestion des ressources humaines par l'entreprise.

La question finale étant, de manière très pragmatique : en faisant l'hypothèse de l'existence de salariés volontaires, d'associations désireuses d'un partenariat et d'un accord de la direction ;

« La mise en place d'un programme de mécénat de compétences peut-elle être un outil au service des ressources humaines ? »

On prend ici le terme Ressources Humaines au sens le plus large, où il désigne dans le langage courant simultanément le personnel de l'entreprise utilisé comme ressource et la fonction chargée d'assurer la gestion de cette ressource.

C'est pourquoi on s'intéresse à l'impact d'un programme de mécénat de compétences :

- tant **du point de vue des salariés eux-mêmes dans leur relation au travail et à l'entreprise,**
- que relativement aux **objectifs de la gestion des Ressources Humaines (RH).**

Plus précisément, si l'impact est positif, est-ce par le biais du « supplément » de **sens au travail**, que nous définissons ici comme **la capacité à concevoir son travail comme un moyen de donner du sens à son existence**, que le mécénat de compétences procurerait aux salariés ?

Enfin l'on définit le terme « outil » comme un objet permettant, s'il est utilisé d'une certaine manière, d'obtenir un résultat, d'agir sur un but fixé. Si le mécénat de compétences est bien un outil au service des ressources humaines, se pose la question de son rôle exact et de son mode d'utilisation afin qu'il apporte le plus de bénéfices potentiels. L'efficacité de cet outil dépend en effet de l'objectif que l'on se fixe en matière de ressources humaines et de la manière dont on gère les projets de mécénat de compétences.

1ère PARTIE

—

Présentation du Mécénat de Compétences

Chapitre 1. Définitions et description des pratiques

1.1. Un cadre légal et fiscal strict

1.1.1. Une mise à disposition de salariés...

Il n'existe pas de définition légale du mécénat de compétences. Cependant, si l'on se restreint aux pratiques donnant lieu à une réduction fiscale, le mécénat de compétences est en théorie une pratique très encadrée juridiquement. L'entreprise met certains de ses salariés à disposition d'une organisation d'intérêt général, sous la forme :

D'un prêt de main d'œuvre à but non lucratif¹³:

La mise à disposition doit être ponctuelle et se faire avec l'accord du salarié concerné. L'entreprise reste l'employeur de ce dernier au regard de ses obligations juridiques et sociales. A ce titre, elle continue à lui verser son salaire, à payer les charges afférentes et conserve l'entière responsabilité tant civile que pénale¹⁴, même si la mission se déroule en dehors des murs de l'entreprise¹⁵.

Une convention est alors conclue entre l'entreprise et l'association, précisant le motif et la durée de la mise à disposition, les répartitions des responsabilités, le temps de travail et/ ou

¹³ Juridiquement, le prêt de main d'œuvre à but lucratif est illicite lorsqu'il n'est pas effectué dans le cadre du travail temporaire. Il s'agit alors d'un délit pénal, sanctionné de deux ans d'emprisonnement et/ou de trente mille euros d'amende. Seul le prêt de main d'œuvre à but non lucratif est autorisé.

¹⁴ Article 1384 alinéa 5 du Code Civil

¹⁵ L'employeur est toutefois tenu de déclarer à la Caisse Nationale d'Assurance Maladie toute situation de nature à augmenter les risques encourus par le salarié.

les horaires, la définition de la mission, les modalités en cas de litige. Cependant, l'entreprise ne peut être tenue responsable de la non (ou mauvaise) exécution de la mission : c'est l'association bénéficiaire qui en est responsable.

Exemple : EDF et le SAMU social

Dans le cadre d'un partenariat avec le SAMU social, l'action d'EDF, au travers de sa fondation « EDF Diversiterre », se caractérise notamment par la mise à disposition de personnel pour les maraudes de nuit comme chauffeurs des véhicules portant assistance aux personnes sans domicile fixe.

D'une prestation de services :

L'entreprise conclut un contrat de prestation de services avec l'association, dans lequel elle s'engage à réaliser gracieusement une mission spécifique, dans un certain délai. Comme dans le prêt de main d'œuvre, l'entreprise demeure l'employeur des salariés affectés à cette mission. La différence réside dans le fait que l'entreprise souscrit une obligation de moyen ou de résultat vis-à-vis de l'association bénéficiaire, et qu'elle assure seule l'exécution de la mission par ses salariés.

Exemple : Kalialei et le site Internet de WWF (World Wildlife Fund)

Kalialei, agence de marketing interactif, a créé pour le WWF un extranet - un site web à accès sécurisé permettant à des partenaires extérieurs de se connecter à son réseau interne. Ce mécénat de compétences a mobilisé trois personnes pendant trois mois, soit l'équivalent de quinze mille euros. L'agence entend désormais étendre les fonctionnalités de l'extranet de l'association et lui offrir une plate-forme d'e-learning, pour un investissement au moins équivalent à celui de 2007.

1.1.2. ...ouvrant droit à une réduction fiscale de 60%

Depuis la loi du 1er août 2003, toute entreprise assujettie à l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés peut déduire 60% de ses dépenses de mécénat, y compris le mécénat de compétences, à hauteur de 0.5% du chiffre d'affaires¹⁶. Dans le cas particulier d'un mécénat de compétences, l'administration fiscale précise que la réduction fiscale est égale à 60% du prix de revient du salarié mis à disposition, c'est-à-dire en prenant en compte sa rémunération et les charges sociales afférentes, au *pro rata* du temps de travail consacré par le salarié à l'association bénéficiaire¹⁷.

Concrètement, l'association bénéficiaire doit délivrer à l'entreprise mécène un reçu de fin d'année précisant le montant des dons reçus, que cette dernière joint à sa déclaration fiscale accompagnée du formulaire CERFA « Réduction d'impôts mécénat ».

¹⁶ Seule une association reconnue d'intérêt général et ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises, peut délivrer des reçus de dons aux entreprises qui pourront ensuite déduire une partie de ces dons de leurs impôts (articles 200 et 238 bis du Code général des impôts)

¹⁷ Valorisation selon les modalités prévues dans la documentation 4C 711 sur le site <http://doc.impots.gouv.fr>

1.1.3. Incidence financière

Exemple

Un salarié payé trois mille euros brut par mois, mis à disposition d'une association d'aide aux personnes handicapées une demi journée par semaine pendant six mois.

$$3000 \text{ €} \times 14 \text{ h} / 151,67 = 276,92 \text{ €} \times 6 \text{ mois} = 1661,50 \times 1,5$$

(Avec l'hypothèse d'un taux de charges patronales = 50%)

$$\text{Coût annuel} = 2500 \text{ €}$$

$$\text{Réduction d'impôts} = 2500 * 0,6 = 1500 \text{ €}$$

$$\text{Coût de cette action de mécénat de compétences après impôts} = 1000 \text{ €}$$

Théoriquement, le coût direct d'un mécénat de compétences, après déduction d'impôt, représente 40% du salaire chargé du salarié mobilisé. Cependant, pour obtenir le coût réel de l'opération, il convient de prendre également en compte le coût d'opportunité, c'est-à-dire ce qu'aurait rapporté ou produit le salarié s'il avait été présent dans l'entreprise pendant cette durée, qui varie très largement en fonction des entreprises et des métiers ; voire le coût de remplacement du salarié mobilisé le cas échéant.

D'un autre côté, il faut aussi prendre en compte le fait que l'opération est neutre ou positive du point de vue de la trésorerie de l'entreprise. En effet, à aucun moment elle ne constate de sortie d'argent supplémentaire : le salaire aurait de toute manière été payé, en revanche l'entreprise peut « récupérer » 60% du montant en réduction fiscale.

Au global, l'incidence financière d'un mécénat de compétences dépend largement de la situation du salarié mobilisé : l'opération est d'autant plus avantageuse qu'elle n'a pas d'influence sur la production du salarié. On peut ainsi regrouper d'un côté les cas d'un salarié au forfait dont on ne modifie pas les objectifs, d'un consultant en disponibilité, d'un salarié « sous-occupé » pour lesquels la participation à une action de mécénat de compétences est financièrement avantageuse ; et de l'autre côté les cas d'un salarié dont l'absence nécessite un remplacement (métiers de services notamment) et de tous les salariés dont l'absence entrainera directement ou indirectement une baisse du chiffre d'affaire, de la production ou de l'efficacité, pour lesquels une opération de mécénat de compétences coûte au minimum 40% du salaire chargé.

1.2. Une grande diversité de pratiques

En l'absence de définition légale ou communément reconnue, l'emploi du terme mécénat de compétences désigne une large variété d'initiatives, qui ne rentrent pas toutes dans ce cadre juridique et fiscal. Elles sont d'ailleurs souvent désignées par d'autres termes : bénévolat d'entreprise, bénévolat de compétences, bénévolat en milieu de travail, mécénat de proximité, mécénat d'entreprise avec implication des collaborateurs... Le flou autour des termes employés est révélateur du caractère très ambivalent de ces pratiques où les participants agissent à la fois en tant que salarié par leur statut et bénévole par la nature de leur engagement.

Certains organismes incontournables sur le sujet (voir chapitre 2) ont tenté d'imposer leurs définitions. Ainsi, l'IMS (Institut du Mécénat de Solidarité) définit le mécénat de compétences comme :

« La mise à disposition par une entreprise auprès d'un organisme d'intérêt général d'un ou plusieurs de ses salariés volontaires dont le savoir-faire et/ou l'expertise répondent à un besoin spécifique de celle-ci, sur une période donnée et sur temps de travail »¹⁸ par opposition au « bénévolat de collaborateurs » effectué hors temps de travail.

De son côté, Novethic, le média du développement durable, filiale de la caisse des dépôts et consignations, considère qu'on peut parler de mécénat de compétences dès lors que :

« L'entreprise propose à ses membres de mettre à disposition d'organisations d'intérêt général leurs savoir-faire professionnels, au cours d'une période plus ou moins longue, pendant les heures de travail ou sur le temps libre »¹⁹.

Les différents points de vues s'articulent autour de petites divergences, formant une typologie en fonction des critères ci-dessous.

¹⁸ « Partenariats de solidarité : optimiser l'implication des collaborateurs » Guide pratique IMS 2008

¹⁹ <http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=15444>

1.2.1. La question du temps de travail

Alors qu'en théorie le mécénat de compétences devrait se limiter à des actions réalisées « exclusivement sur temps de travail », la pratique montre des situations bien plus complexes que cela.

Se pose d'abord la question de la définition du temps de travail. Comme on l'a vu dans l'évaluation de l'incidence financière, pour les salariés rémunérés au forfait, le temps de travail n'a pas de réalité concrète. Dès lors, nombre d'actions de mécénat de compétences réalisées aux heures de bureaux ne sont pas pour autant réalisées sur le temps de travail dans la mesure où les objectifs assignés au salarié ne sont pas revus à la baisse lorsqu'il se porte volontaire pour participer à une action de mécénat de compétences. La nuance n'est pas anodine dans la mesure où elle pose la question du caractère mécène de l'entreprise. En effet, dans le cas où le salarié effectuerait des actions citoyennes en plus de son temps de travail habituel, ou sur du temps qu'il n'aurait de toute manière pas mis à profit, pour l'entreprise, cette dernière ne ferait plus vraiment de don, ou bien alors le don ce qui le lui appartient pas : le temps libre de ses salariés, dont la participation lui rapporterait, par le biais de la déduction fiscale. Il existe donc bel et bien une dérive possible, dans laquelle on sort d'une logique de générosité au profit d'une logique d'optimisation fiscale. Heureusement, la portée de cette dérive est très limitée, d'une part par le plafond de réduction fiscale fixé à 0.5% du chiffre d'affaires, d'autre part par le nombre limité d'heures que des salariés déclarent en mécénat de compétences. Au global, les programmes de mécénat de compétences restent des programmes de mécénat, défini par le législateur comme :

«Un soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général»²⁰

Reste à savoir, selon les cas, qui du salarié ou de l'entreprise est réellement le mécène...

Ensuite, nombre d'actions réalisées dans le cadre d'un mécénat de compétences se déroulent à la fois sur temps de travail et sur temps libre. On est alors à la frontière de ce qu'on appellera ici bénévolat de compétences, bénévolat d'entreprise ou encore bénévolat en milieu de travail, pour préciser qu'il s'agit d'une action gratuite de la part du salarié, qu'il effectue en tant que « salarié de l'entreprise X » mais réalisée en dehors de son temps de travail, et pour laquelle il n'est pas rémunéré par l'entreprise.

²⁰ Site du Ministère de la Culture : <http://www.mecenat.culture.gouv.fr/mecenat.php>

Dans certaines entreprises, cela relève du contrat passé avec les salariés au moment de la mise en place d'un mécénat de compétences : l'entreprise accepte de donner des jours à condition que le salarié en fasse de même.

Exemple : Algoé et le « co-investissement »

La société de conseil Algoé détache ses consultants pour des missions auprès d'association à la condition d'un « co-investissement ». Pour chaque mission, le temps consacré à l'association comprend 50% de temps de travail mis à disposition par Algoé et 50% de temps personnel des salariés volontaires.

Dans d'autres situations, cela tient à la nature des actions réalisées dans le cadre du mécénat de compétences. En effet, même s'il est rémunéré par l'entreprise, le salarié qui y participe est placé en situation de bénévole dans l'association. Toute personne qui a été bénévole dans une association de solidarité connaît le côté chronophage de ce type d'engagement, qui amène nombre de participants à déborder au-delà du temps imparti dans le cadre du mécénat de compétences. C'est fréquemment le cas des actions d'accompagnement de personnes en difficulté : un salarié rémunéré à hauteur de deux heures par semaine pour accompagner une personne en recherche d'emploi y consacre très fréquemment plus de temps.

Finalement, dans ce mémoire, nous avons décidé de classer une pratique en mécénat de compétences dès qu'elle était réalisée au moins en partie sur temps de travail. A ce titre, nous avons exclu les actions qui se déroulent intégralement sur temps libre, notamment le congé de solidarité internationale²¹, pendant lequel le salarié est en suspension de contrat ou les congés solidaires, imputés sur les congés annuels du salariés²². En revanche, ce choix nous a conduit à ne pas exclure les actions mixtes, bien qu'elles sortent du cadre strict donnant lieu à une réduction fiscale. En effet, elles nous semblent particulièrement intéressantes dans la mesure où elles posent encore plus la question de l'engagement au travers de l'entreprise. En effet, tant qu'à consacrer du temps personnel à ce type d'actions, pourquoi ne pas le faire par soi-

²¹ « La loi du 4 février 1995 permet à tout salarié ayant au moins douze mois d'ancienneté dans son entreprise de participer à une mission de solidarité à l'étranger auprès d'associations de solidarité internationale dont la [liste](#) est fixée par arrêté ministériel. Non imputé sur les congés annuels, mais également non rémunéré, le congé de solidarité internationale ne peut excéder six mois et suspend momentanément le contrat de travail ; sa durée est cependant assimilée à une période de travail effectif pour la détermination des avantages légaux et conventionnels liés à l'ancienneté. A son terme, le salarié est assuré de retrouver son poste ou un emploi similaire, assorti d'une rémunération au moins équivalente. » (<http://solidarites.info/conge-solidarite-internationale.php>)

²² Congés
http://www.anpe.fr/actualites/affiche/archives_2004/fevrier_2004/conge_solidaire_1627.html

solidaires :

même, en dehors de l'entreprise, pour une cause qu'on a choisi soi-même ? Qu'apporte le fait de s'investir en tant que salarié?

1.2.2. La question des compétences

Certains puristes considèrent qu'il est abusif de parler de mécénat de compétences lorsque le salarié n'utilise aucune des compétences professionnelles spécifiques à son métier. A ce titre, notre auditeur serait en mécénat de compétences s'il aidait une association à faire ses comptes, mais ne pourrait être considéré comme tel lorsqu'il *coache* un jeune préparatoire issu d'un quartier difficile. Certaines mauvaises langues dénoncent même un mécénat d'incompétence pour désigner les situations dans lesquelles l'entreprise envoie des salariés supposés apporter des compétences à l'association, mais qui deviennent rapidement un fardeau pour cette dernière tant leurs compétences sont éloignées des besoins de l'association.

Notre étude n'a pas porté sur la perception de la pratique par les bénéficiaires. Nous nous sommes plutôt intéressés aux participants. C'est pourquoi nous avons décidé d'inclure dans le mécénat de compétences toutes les pratiques dans lesquelles le salarié est supposé apporter et utiliser des compétences professionnelles, que nous avons définies comme l'ensemble des connaissances, des savoir-faire ou savoir être dont dispose une personne, et qui lui permettent d'évoluer dans un cadre professionnel. A ce titre, l'auditeur qui accompagne un jeune ou une personne en recherche d'emploi sera considéré comme mécénat de compétences, les compétences mises en jeu étant par exemple la capacité à écouter, l'aptitude à entrer en empathie, à motiver mais aussi la connaissance des techniques de rédaction de CV, de recherche d'emploi, d'entretiens ; compétences qui lui ont été / sont/ seront utiles dans le cadre professionnel, qu'elles soient ou non directement nécessaires à l'exercice de son métier actuel. Le seul fait qu'il se sente légitime à intervenir en tant que professionnel et non en tant que personne privée justifie à nos yeux le classement de la pratique en mécénat de compétences.

1.2.3. La durée et les modalités horaires de l'engagement

Le mécénat peut désigner une action ponctuelle aussi bien qu'un engagement sur la durée, plus ou moins intensif dans les deux cas. Il en est de même pour le mécénat de compétences. De la simple réalisation d'une plaquette de présentation à l'accompagnement de préparateurs pendant deux ans, en passant par la mission de quinze jours en Afrique pour construire un puits : tous les cas existent.

Tous nous semblent répondre à la définition que nous avons donné du terme mécénat de compétences. Nous n'en avons donc exclu aucun *a priori*, toujours à condition que la mission ait lieu en partie sur temps de travail, dans la mesure où il semble instructif d'étudier l'impact de la durée et des modalités horaires sur la nature de l'engagement et sa perception par les ressources humaines.

Malheureusement, compte tenu de l'absence de données précises et chiffrées²³ sur le mécénat de compétences, il nous est impossible de donner la répartition de ces pratiques en fonction de leurs modalités horaires.

Il semble cependant que la tendance soit à la pérennisation des engagements, ce qui tend à favoriser les pratiques d'accompagnement de publics en difficulté, s'inscrivant dans la durée.

²³ Le Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative lance cet été 2008 la première enquête nationale sur le mécénat de compétences, réalisée en partenariat avec Admical, CerPhi, CCF, IMS, Koeo et Odissée. Cette enquête se fixe pour objectif de « faire un état des lieux des attentes et des pratiques de chacune des parties impliquées. A l'issue de l'enquête, une étude complète sera rendue publique qui contribuera au décryptage des lignes-forces, des points de blocages et des facteurs de développement de cette nouvelle forme de générosité ainsi qu'à la restitution de cartographies anonymisées. » <http://www.associationmodeemploi.fr/>

1.2.4. Les modalités d'intervention

De la même manière, s'il est certain que différents types de pratiques coexistent, il est très difficile d'évaluer leur répartition. Nous nous contenterons donc de décrire les différents cas rencontrés au cours de cette étude:

L'intervention « en direct » :

- *Par la réalisation intégrale d'une mission spéciale* : c'est le cas d'école, dans lequel l'entreprise offre ses compétences à une association d'intérêt général. L'entreprise prend à sa charge la réalisation à titre gratuit d'une mission par ses salariés, qui seront normalement rémunérés. Juridiquement, il s'agit le plus souvent d'une prestation de services, correspondant au métier même de l'entreprise ou des salariés (cas des experts : juristes, comptables...).

Exemple : Vinci et le pavillon d'accueil du Château de Versailles

La convention de mécénat signée par VINCI et l'établissement public le 1^{er} avril 2008 porte sur la construction par les entreprises du groupe d'un pavillon d'accueil temporaire dans la cour d'honneur du château de Versailles. C'est le second partenariat fondé sur un mécénat de compétences entre les deux structures, le premier avait permis la première restauration intégrale de la galerie des Glaces.

- *Par détachement de salariés auprès d'une association extérieure* : dans ce cas, l'entreprise envoie ses salariés dans une association complètement indépendante de l'entreprise, pour une durée définie et selon des modalités horaires précises, dans le but de contribuer à l'activité de l'association, dans les conditions de la convention signée avec l'association. Le partenariat est géré par les services centraux de l'entreprise (direction des ressources humaines, juristes, mécénat...) mais l'entreprise n'est pas responsable de l'exécution de la mission. Juridiquement, il s'agit le plus souvent d'un prêt de main d'œuvre.

Exemple : SFR et le statut de « collaborateur citoyen »

Créé en mars 2006, à la suite d'un accord signé avec les partenaires sociaux, le statut de « collaborateur citoyen » permet à un salarié de disposer d'une partie de son temps de travail pour le consacrer à un engagement citoyen, réalisé en-dehors de l'entreprise, au sein d'une association. Il s'appuie sur un engagement tripartite entre le collaborateur, SFR et l'association. Trois types de « forfait temps citoyenneté » existent :

- six jours par an,
- neuf jours par an, si le collaborateur complète les neuf jours par trois journées de réduction du temps de travail, soit un total de douze jours à planifier au bénéfice de l'association,
- onze jours par an, si le collaborateur complète les onze jours par quatre journées de réduction du temps de travail, soit quinze jours à planifier.

Parmi les projets suivis par les dix-neuf collaborateurs ayant bénéficié du statut en 2006, on peut citer la création et la commercialisation de produits dérivés pour l'association *Le Rire Médecin*, l'animation du label UNICEF « *Ville amie des enfants* » à Paris, ou encore l'organisation d'événements pour l'Association des paralysés de France.

L'existence ou non d'une association de salariés :

Beaucoup de programmes de mécénat de compétences se font au travers d'une association de salariés. Ce montage juridique présente en effet plusieurs avantages. Très souvent, il provient de l'historique du projet : quelques salariés s'étaient regroupés pour réaliser des actions bénévoles, avaient monté une association et demandé le soutien financier de leur entreprise. Ce n'est que par la suite que le soutien de l'entreprise s'est fait dans le cadre d'un mécénat de compétences. Dans ce cas, l'existence de l'association de salariés provient du fait qu'ils étaient initiateurs de la démarche, avec laquelle la direction n'interférait pas, l'entreprise n'apportant que son soutien matériel. La signature d'une convention pluriannuelle incluant du mécénat de compétences, entre l'entreprise et l'association de salariés, rendue possible par ce montage, est également un moyen de garantir la pérennité de l'action en interne, moins vulnérable à un changement de direction par exemple.

Par ailleurs, plus souple juridiquement, ce montage permet à l'entreprise de ne signer qu'une seule convention - avec l'association de salariés, dans laquelle elle précise le don fait en numéraire et en nature (nombre de jours homme par an, par exemple). Par la suite, c'est l'association qui est responsable de l'organisation du programme, qui peut donc tout à fait légalement être gérée par des membres bénévoles, par ailleurs salariés.

Ce montage permet donc en théorie de mieux séparer les activités lucratives de l'entreprise et les activités bénévoles de ses salariés. En pratique cependant, le montage permet surtout d'être plus flou sur le temps consacré aux missions. En effet, au moment où le salarié dépasse le temps imparti dans le cadre de ses activités salariées financées par l'entreprise, il peut continuer à intervenir, bénévolement cette fois, en tant que membre de l'association de salariés, avec un avantage au niveau des assurances : avec un tel montage, le salarié est toujours couvert en cas d'accident.

L'immense majorité de ces associations de salariés fonctionnent à la fois sur une logique de bénévolat ET de mécénat de compétences, contribuant au flou autour de ces pratiques.

Exemple : Ford et l'association « Trait d'Union »

L'association **Trait d'Union pour la Solidarité** a été créée en janvier 2000 pour coordonner le projet de mécénat de compétences de Ford MC Automobiles, qui propose aux salariés qui le souhaitent de réserver une partie de leur temps de travail (deux jours par an) à des missions de solidarité au bénéfice d'organisations extérieures.

Trait d'Union a pour mission de créer des liens entre les salariés de l'entreprise et des organisations extérieures. L'association recense les disponibilités, centres d'intérêt et compétences des salariés volontaires et désireux d'apporter leur aide, et leur propose des missions ponctuelles ou régulières, en fonction des demandes du secteur associatif.

Peuvent devenir membres les personnes physiques, salariées de FMC Automobiles et, par extension, les retraités et préretraités, les stagiaires présents dans l'entreprise pour six mois au moins, les salariés d'entreprises partenaires de Ford, Ford Financial, Jaguar, Land Rover et Volvo et travaillant pour FMC Automobiles.

Depuis 2000, près de huit cent missions de deux jours ont été réalisées, soit en moyenne une centaine par an, réalisées par soixante-quinze bénévoles auprès de trente associations bénéficiaires.

1.2.5. Le thème du mécénat de compétences

Un autre facteur de diversité réside dans la grande variété des missions réalisées dans le cadre de programmes de mécénat de compétences : solidarité internationale ou locale, projets à caractère culturel, aide à la protection de l'environnement... tout l'éventail de l'action associative semble couvert.

De manière peu surprenante, il semble toutefois que le mécénat de compétences rencontre un franc succès dans les projets qui demandent beaucoup de moyens humains comme l'accompagnement de publics en difficulté ou qui présentent un caractère particulièrement technique comme par exemple la mise en place d'outils informatiques. (Voir chapitre 2)

1.3. Des enjeux communs

En dépit de cette grande diversité de pratiques, les différents programmes de mécénat de compétences comportent un certain nombre de points communs, qu'il s'agisse de la philosophie sous-jacente ou des objectifs recherchés.

1.3.1. Intérêt général et citoyenneté d'entreprise : une certaine vision de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Le mécénat de compétences s'inscrit presque toujours dans une volonté plus globale des entreprises d'assumer leur responsabilité sociale. Il est alors l'un des outils au service de cet objectif. En plus de la définition adoptée par la Commission Européenne, ce concept se définit aussi fréquemment comme l'application des principes du développement durable au sein de l'entreprise.

Toute politique de mécénat, et particulièrement de mécénat de compétences, implique donc l'idée d'une entreprise dont la responsabilité sociale va jusqu'à la participation directe à des

actions d'intérêt général, traditionnellement dévolues à la société civile, indépendamment de l'entreprise.

Si l'idée d'une nécessaire participation volontaire (au minimum financière) des entreprises à ce type d'actions a fait son chemin dans l'opinion publique européenne, suite à un fort désengagement financier des Etats, elle est très loin de faire l'unanimité parmi les chercheurs en sciences sociales ou responsables de ladite société civile. Les critiques sont nombreuses : perte d'indépendance des organisations d'intérêt général, possible détournement d'un supposé intérêt général vers des intérêts privés, définition de l'intérêt général non démocratique puisque décidé par les seules sociétés privées... Pour d'autres, il s'agit d'un mélange des genres contre-nature et contre-productif à long terme. Suivant Friedman, ils considèrent que la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à dégager un maximum de profits pour ses actionnaires, dans un cadre de contraintes défini indépendamment.²⁴

Finalement, ces programmes de mécénat de compétences ont donc en commun de véhiculer l'idée d'une entreprise responsable de l'intérêt général - au moins en partie-, impliquée politiquement, mais de manière volontaire et discrétionnaire.

1.3.2. La satisfaction des salariés

Parallèlement à cette volonté d'assumer leur responsabilité sociale vis-à-vis des parties prenantes externes, les entreprises ont aussi intégré que le mécénat de compétences pouvait être un moyen d'assumer cette responsabilité vis-à-vis de parties prenantes internes : leurs salariés. Encore une fois, les chiffres nous manquent pour affirmer avec certitude ce point, mais force est de constater que nombre de programmes de mécénat de compétences sont nés dans les entreprises de la volonté de quelques salariés, souvent par ailleurs très impliqués dans la société civile. Cette demande, ou à tout le moins cette réponse très positive des salariés, dont la nature nous a particulièrement intéressé dans cette recherche, est en tout état de cause un point commun à tous les programmes de mécénat de compétences.

Les entreprises et les organismes de promotion de la pratique l'ont bien compris et en ont fait un point central de leur argumentaire : le mécénat de compétences permettrait de satisfaire les salariés demandeurs d'un investissement dans des projets d'intérêt général en tant que salariés. Mieux, ces programmes permettraient de satisfaire même les salariés qui n'y

²⁴ Friedmann M, 1970, voir p.37 pour citation exacte

participent pas : augmentation de la fierté d'appartenance, meilleures relations sociales, meilleur taux de rétention.

1.3.3. Le développement des ressources humaines

En plus de cet objectif de pure satisfaction des salariés, les programmes de mécénat de compétences partagent de plus en plus des objectifs plus globaux en matière de gestion des ressources humaines. Du programme le plus humble au plus ambitieux, on trouve parmi ces objectifs l'accroissement de la fierté d'appartenance, la perspective de salariés plus soudés, l'amélioration du travail en équipes, le décloisonnement des rapports hiérarchiques, une meilleure cohésion interne, une créativité dynamisée, un dialogue social enrichi, des salariés plus motivés, plus impliqués, plus performants.

Cet argumentaire est plutôt récent, mais il est en plein développement.²⁵

1.3.4. L'image de l'entreprise

Enfin, comme tout investissement dans le mécénat, les programmes de mécénat de compétences ont pour objectif de donner une bonne image de l'entreprise. Cependant, le mécénat de compétences rend ce point un peu délicat. En effet, plusieurs facteurs obligent l'entreprise à être très vigilante sur sa politique de communication.

Le premier d'entre eux réside dans la nécessaire participation des salariés, sur la base du volontariat. Toute tentative de récupération par l'entreprise peut en effet, si elle est mal vécue par les salariés, venir compromettre la suite du programme.

Un second facteur est lié au risque de retour de bâton en cas de scandale éthique par ailleurs. On jugera d'autant plus durement une entreprise accusée de non respect de sa responsabilité sociale ou environnementale qu'elle aura fortement communiqué autour de son programme de mécénat de compétences.

C'est pourquoi cette volonté de donner une bonne image de l'entreprise se limite bien souvent à une communication interne à l'entreprise ou réduite aux cercles interentreprises. (Voir chapitre 2)

²⁵ Voir Chapitre 3, sur les bénéfices attendus en matière de ressources humaines

Chapitre 2. Contexte, historique et principaux acteurs du mécénat d'entreprise

2.1. Du mécénat personnel au mécénat d'entreprise

Le mécénat tient son nom de Caius Cilnius Mæcenas (v. 70 av. J.-C. - 8 av. J.-C.), célèbre protecteur des arts et des lettres dans la Rome antique de l'empereur Auguste. En effet, à l'origine, le mécénat est le fait d'une personne, souvent riche et influente, qui utilise ses moyens pour protéger les artistes ou les projets culturels de son choix.

De grands mécènes marquent l'histoire culturelle et artistique, de la Renaissance Italienne (les Arti, les Médicis...) au vingtième siècle (la famille Rothschild, Peggy Guggenheim, Pierre Cardin...). Il s'agit alors d'un mécénat de personnes physiques, même s'il peut passer par une fondation, sans aucune participation de l'entreprise en tant que personne morale. Les motivations sous-jacentes peuvent alors relever d'une volonté d'augmenter le renom familial et d'asseoir une position sociale, et/ou d'un véritable intérêt pour les arts et la culture. « Caprice du puissant », « danseuse du patron », les expressions associées révèlent en tout cas le caractère discrétionnaire et élitiste de la pratique à l'époque.

Dans les années 1980, on voit apparaître aux côtés de ce mécénat personnel un mécénat caractérisé de *directorial*²⁶ : si le donateur est bel et bien la personne morale de l'entreprise, les salariés n'ont pas vraiment leur mot à dire sur la politique de mécénat de la direction, qui octroie des subventions financières à certains projets en fonction des goûts et des valeurs personnelles du/des dirigeant(s). L'idée est alors d'apporter un supplément d'âme à l'entreprise, souvent par l'investissement dans des projets culturels ou artistiques.

Enfin, depuis le milieu des années 1990, s'est développé un véritable mécénat d'entreprise, dont la stratégie est réfléchie et discutée de manière plus transparente et collégiale. D'une logique passive d'octroi de subventions, l'entreprise devient plus active, monte ses propres projets, le plus souvent avec une forte implication des salariés et un objectif de création de valeur plus affirmé.

²⁶ Cf Sabine Rozier, L'entreprise-providence. Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000, thèse de doctorat de science politique sous la direction de M. Offerlé, Paris I, 2001

En 2008, trente mille entreprises mécènes²⁷, de toutes tailles, apportent deux milliards cinq cent millions d'euros à des projets d'intérêt général. Le chiffre est en croissance, particulièrement en ce qui concernent les entreprises de plus de deux cent salariés : elles sont 26% à se déclarer mécènes en 2008, contre 18% en 2006 ; pour un montant total des dons de 1,575 milliard cette année contre 1 milliard en 2006, soit près de 60% d'augmentation en deux ans.

2.2. Réorientation des thèmes du mécénat sur fond de développement durable et de RSE

Cette évolution du mécénat, de ses méthodes et son ampleur, s'accompagne d'un élargissement des thèmes qu'il aborde. Historiquement centré sur la promotion des arts et de la culture, il s'est étendu depuis une vingtaine d'années à la défense de l'environnement et aux actions de solidarité.

Cette transformation du mécénat s'inscrit en effet dans le contexte plus large de l'évolution du capitalisme sur la période. Sans approfondir l'analyse, car ce n'est pas l'objet de cette étude, on peut considérer le mécénat comme une des réponses apportées par l'entreprise capitaliste aux critiques qui lui sont faites. En finançant les arts et la culture, le capitalisme montre d'abord qu'il sait s'élever au dessus des simples contingences matérielles. Par la suite, dans les années 1980-1990, l'entreprise se porte volontaire pour financer les dégâts environnementaux qu'on lui reproche de causer ou la protection d'une nature qu'on l'accuse de détruire. Enfin, l'avènement du développement durable comme paradigme incontournable du capitalisme moderne a largement contribué à modifier le champ d'action de l'entreprise en matière de mécénat. La responsabilité sociale de l'entreprise, déclinaison du développement durable au niveau de l'entreprise, l'a amenée assez naturellement à investir les champs de la solidarité²⁸. (On pourrait même parler d'un réinvestissement, si l'on considère que l'attribution aux comités d'entreprises du monopole de la gestion des activités sociales et culturelles en 1945 avait privé certains dirigeants paternalistes de leur engagement en matière de générosité et d'œuvres sociales).

²⁷ © Enquête ADMICAL - CSA - Le mécénat d'entreprise en France - Juin 2008
http://www.admical.asso.fr/editor/files/ADMICAL_CSA2008.pdf

²⁸ On entend par actions de « solidarité » toutes les actions caritatives à destination de population en difficulté, qu'elles le soient pour des raisons politiques, sanitaires, sociales, ou économiques, en France ou à l'étranger.

D'après l'enquête Admical de juin 2008²⁹, ce dernier thème est aujourd'hui le plus développé avec 47% des entreprises mécènes investies dans des projets de solidarité, devant la culture (36%, parfois les mêmes), le sport (26%), l'environnement (14%) ou la recherche (11%).

Le développement d'un mécénat impliquant les salariés de l'entreprise est lui aussi caractéristique des évolutions du capitalisme : en 2008, le mécénat d'entreprise ne peut plus se permettre de ne répondre qu'à la lubie d'un dirigeant. Il doit être légitime aux yeux de toutes les parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, clients, fournisseurs, autorités publiques... et salariés.

La stratégie de mécénat est donc réfléchie et les choix effectués ne sont pas l'œuvre du hasard : il s'agit de satisfaire au maximum ces parties prenantes. Les entreprises auront donc tendance à favoriser des actions de mécénat démontrant le bien-fondé de leur activité économique : Danone défend la nutrition des enfants à travers le monde, Air France s'implique pour rapatrier en avion des malades du monde entier, Microsoft s'engage avec l'Unesco pour réduire la « fracture numérique »... Cette même logique pousse les entreprises à engager beaucoup d'actions au niveau local, à proximité de leurs centres de production, ce qui leur permet d'améliorer leurs relations avec les collectivités locales, les associations de riverains ou encore leurs clients : le phénomène existe pour les multinationales - Total développe ainsi des écoles au Nigeria - mais il est particulièrement répandu pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui s'investissent beaucoup sur leur territoire, plus délimité.

²⁹ © Enquête ADMICAL - CSA - Le mécénat d'entreprise en France - Juin 2008
http://www.admical.asso.fr/editor/files/ADMICAL_CSA2008.pdf



2.3. Principaux acteurs du mécénat de compétences en France

2.3.1. La Fondation de France

La Fondation de France a été créée en 1969 avec des fonds récoltés auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, et de dix-neuf autres membres fondateurs (principalement des établissements financiers). André Malraux, alors Ministre des Affaires Culturelles, s'inspire du modèle américain des fondations pour impulser la création de la Fondation de France, avec

« L'idée de créer un organisme privé et indépendant qui aiderait à concrétiser des projets à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social ou culturel. Il s'agissait de réactualiser une pratique peu reconnue en France, le mécénat. »³⁰

Au départ plus axée sur les projets culturels, la Fondation de France est devenue au fil des années un acteur incontournable du mécénat en France. En plus du soutien financier qu'elle apporte aux projets qu'elle soutient grâce aux dons privés qui lui sont fait (conformément à la volonté des fondateurs, elle ne reçoit pas de subventions publiques), la Fondation de France permet à toute personne ou entreprise de créer sa propre fondation sous son égide. Concrètement, la Fondation de France assure la gestion administrative de ces fondations, et leur permet de pouvoir recevoir des dons défiscalisés à hauteur de 66% pour les particuliers, 75% de l'ISF pour ceux qui y sont assujettis, soit des conditions fiscales plus avantageuses qu'une simple fondation d'entreprise. (En revanche, depuis la loi de 2003, le montant de la déduction sur les dons faits par les entreprises est le même pour tous les projets d'intérêt général : 60%).

Depuis 1990, la Fondation de France propose aux entreprises un service de conseil en mécénat (avec possibilité de création d'une fondation abritée) qui promeut notamment le mécénat de compétences. La Fondation de France se pose en la matière comme un expert du domaine, conscient des enjeux et soi-disant capable d'aider les entreprises à adapter leur stratégie de mécénat :

« Pour votre entreprise, la Fondation de France, c'est le soutien d'experts, spécialistes des questions de société, un retour d'information précis sur l'usage fait de vos dons, une équipe dédiée, à votre écoute, des outils de communication valorisants pour porter votre engagement, une fiscalité très avantageuse. »

³⁰ Site de la Fondation de France : http://www.fdf.org/jsp/site/Portal.jsp?page_id=15



C'est notamment le cas sur les projets de mécénat de compétences, dont elle dit sur son site :

« Cette démarche n'est pas aisée. Elle dépend de la santé de l'entreprise, de sa culture, de son organisation interne et de l'implication de la direction générale, du management et celle des ressources humaines. »

La Fondation de France abrite également un observatoire, créé en 1997, qui diffuse gratuitement des données sur la générosité et le mécénat (enquêtes, sondages, études...). Dans un milieu où les données chiffrées sont très rares, la Fondation de France est, avec l'Admical (cf infra), une des seules sources d'information, ce qui n'est pas sans poser problème, dans la mesure où ces deux structures sont à la fois juges et parties. De fait, la majorité des données chiffrées présentes dans cette étude en est issue. Elle est également à l'origine de la naissance du Centre français des fondations, lieu d'échange et d'information sur les fondations.

En 2006, la Fondation de France comptait cinq cent six mille donateurs, abritait cinq cent quatre-vingt douze fondations individualisées sous son égide dont cinquante sept créées par des entreprises, gérait soixante-dix sept millions d'euros pour six mille quatre cent subventions, prix et bourses attribués ; employait cent trente-huit salariés auxquels il convient d'ajouter près de cinq cent bénévoles.

La Fondation de France est donc historiquement une institution incontournable du mécénat d'entreprise français, et reste un acteur de poids, mais en matière de mécénat de compétences, d'autres structures lui font concurrence, moins pesantes administrativement pour les entreprises. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la Fondation de France ne fait pas partie des partenaires de la grande enquête lancée sur le mécénat de compétences en juin 2008 par le Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative³¹, à la différence des autres structures décrites dans ce chapitre.

³¹ http://www.associationmodeemploi.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/32791/TPL_CODE/TPL_ACTURES_FICHE/PAG_TITLE/Mécénat+de+compétence+:+une+enquête+tournée+vers+les+associations/885-actualite.htm

2.3.2. L'Admical

Dix ans après la création de la Fondation de France, Jacques Rigaud, alors administrateur d'RTL, impulse la création de l'Admical, Association pour le développement du mécénat industriel et commercial. Ce club d'entreprises mécènes a pour objectif pour « promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité, l'environnement et du sport. »³².

Au-delà de cette définition très large et désintéressée, l'orientation culturelle et l'objectif politique sont clairs, le fondateur en atteste lorsqu'il décrit l'Admical comme

*« Un club d'entreprises pratiquant le mécénat ou s'y préparant, mais aussi comme un carrefour entre le monde économique et le monde culturel et comme un groupe de pression destiné à peser ouvertement sur les pouvoirs publics et à informer les médias ».*³³

L'Admical a en effet milité activement pour que des avantages fiscaux soit accordés au mécénat d'entreprise et que celui-ci soit officiellement reconnu. Elle a joué un rôle considérable dans la promulgation de la loi de 2003.

En revanche, l'association a du également se tourner vers les autres thèmes du mécénat d'entreprises. Il s'agissait d'abord de répondre à la demande de ses adhérents, le mécénat culturel étant souvent jugé élitiste et plus difficile à défendre en période de crise économique comme dans les années 1980-1990. L'enjeu était également de ne pas se laisser « distancer » par la Fondation de France ou l'IMS (cf infra), plus impliquées sur les thèmes de la solidarité et de la citoyenneté d'entreprise.

Pour ce faire, l'Admical se rapproche en 1991 de la Fondation de France, en coopérant sur certaines publications, la contrepartie pour cette dernière étant l'expertise de l'Admical en matière de traitement statistique de données sur le mécénat d'entreprise ; ce qui fait aujourd'hui de ces deux structures les principales sources d'informations chiffrées dans ce domaine, notamment grâce au « Répertoire du mécénat », qu'elles publient en collaboration tous les deux ans, et qui recense les actions soutenues par les entreprises françaises dans les domaines de la culture, de l'environnement et de la solidarité, en France et à l'étranger.

Aujourd'hui, l'Admical est une structure phare du mécénat d'entreprise en général, et du mécénat de compétences en particulier. Le club sert à la fois de centre de ressources

³² Site de l'Admical

³³ Jacques Rigaud, « la culture vue de l'entreprise... »

(notamment à travers son centre de documentation sur le mécénat – le seul en France ; et de ses formations), de conseil pour les entreprises mécènes, de lieu d'échange (au travers de débats ou de petits déjeuners), et de porte-parole des entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics et des médias.

Reconnue d'utilité publique, forte du soutien de cent vingt grandes entreprises mécènes, l'Admical est néanmoins une structure très modeste en terme de budget. Contrairement à la Fondation de France, elle ne sert pas d'intermédiaire financier, ne vit que des cotisations de ses adhérents et n'emploie que quelques salariés. Elle tient son influence de sa forte présence médiatique : chaque année, elle organise les Assises Internationales du Mécénat et les Oscars du Mécénat, grands-messes dans le petit monde du mécénat d'entreprise français, qui sont l'occasion pour elle se faire parler de son action. Malgré vingt ans au cours desquels l'association a beaucoup évolué, très marquée par la personnalité de son fondateur, l'Admical reste étiquetée « mécénat culturel » et par conséquent beaucoup moins présente sur le thème de mécénat de compétences que son concurrent direct : l'IMS. De fait, aucune des deux entreprises étudiées dans le cadre de ce mémoire, pourtant très impliquées dans le mécénat de compétences, ne sont adhérentes à l'Admical.

2.3.3. L'IMS-Entreprendre pour la Cité

Créée en 1986 autour de Claude Bébéar, président d'Axa, et de quelques autres chefs d'entreprises, l'IMS-Entreprendre pour la cité, à l'époque Institut du Mécénat Humanitaire, est un réseau d'entreprises (plus de deux cent à ce jour) dont la « vocation est de les aider à intégrer, dans leur politique de Responsabilité Sociale, des démarches d'Engagement Sociétal innovantes, répondant à la fois à leurs enjeux de développement et aux attentes de la Société. » L'association loi 1901 se fixe deux axes d'interventions : fédérer les entreprises et leurs parties prenantes autour de nouveaux enjeux de société et aider les entreprises à concevoir et mettre en oeuvre leurs politiques sociétales.

Au départ très orienté vers l'humanitaire, l'IMS a su adapter ses objectifs au gré des tendances en matière de générosité d'entreprise, élargissant son action à la responsabilité sociale au cours des années 1990, d'où l'abandon de son nom historique pour celui d'Institut du Mécénat et de la Solidarité, auquel elle accole « Entreprendre pour la cité », idée chère à

Bébéar qui avait déjà créé en 1983 « Entreprise et cité », club patronal destiné aux dirigeants intéressés par leur place et leur rôle dans la société.

Aujourd'hui, l'IMS est structuré autour de quatre pôles. Le pôle « Non-discrimination et Diversité » a pour objectif de sensibiliser les entreprises à la question de la diversité³⁴. Le pôle « Entreprises & Quartiers » se concentre sur l'aide à la mise en œuvre de projets entre entreprises, missions locales et associations sur les questions d'accès à l'emploi et de soutien à la création d'activité. Le pôle « Innovation Sociétale » joue à la fois pour les entreprises adhérentes un rôle de centre de veille et de ressources pour comprendre les problématiques en jeu et les pratiques innovantes, et de conseil pour la mise en œuvre opérationnelle de leur stratégie en matière de responsabilité sociale. Enfin le pôle « Partenariats de solidarité » aide concrètement les entreprises à mettre en œuvre des projets avec le monde associatif, notamment par l'intermédiaire du mécénat de compétences. La rencontre décrite en introduction était par exemple organisée par ce pôle, qui avait réuni une dizaine d'entreprises volontaires pour accueillir des collégiens et organisé le projet avec les collègues participants. C'est aussi ce pôle qui a publié récemment un « guide » pour aider les entreprises à mettre en place des projets avec la participation des salariés, notamment grâce au mécénat de compétences. L'IMS est en effet l'une des structures d'où émerge le discours officiel dans ce domaine, grâce à ses publications suivies d'un lexique, son site Internet ou encore les discours de ses responsables. Elle a par exemple réussi à imposer le terme de mécénat sociétal (qui désigne les projets ayant pour objectif la cohésion sociale et le développement des territoires), ce qui lui permet de se démarquer de l'Admical qui parle traditionnellement de mécénat social. De la même manière, l'association tente actuellement d'imposer sa définition de mécénat de compétences. Cette attitude est loin d'être indépendante de ses ambitions politiques. Beaucoup considèrent l'IMS comme l'une des machines de guerre de Claude Bébéar pour imposer sa vision de la société.

Personne ne conteste les liens entre l'IMS et Bébéar : il en est le président depuis sa fondation en 1986 et Axa finance les locaux et une partie des frais de fonctionnement de l'IMS, le reste étant assuré par les cotisations des membres, dont le montant varie en fonction du chiffre d'affaires.

Force est de constater que cela semble fonctionner : l'IMS a sérieusement remis en cause la position hégémonique de l'Admical dans le milieu de la générosité d'entreprise, permettant

³⁴ Claude Bébéar a également été l'un des principaux promoteurs de la « Charte de la Diversité en Entreprise », via son *think tank* l'Institut Montaigne, belle déclaration de principe signée par plus de mille sept cent entreprises depuis 2004, et dont le secrétariat est abrité... par l'IMS !

de manière plus personnelle à Bébéar de rivaliser avec Jacques Rigaud. Malgré cette concurrence au sommet, les deux associations travaillent dans la pratique souvent ensemble. Dans le milieu de la solidarité, il serait en effet malvenu de fragiliser la cause au profit d'une lutte fratricide. On peut par exemple noter qu'elles sont toutes deux partenaires de l'enquête lancée sur le mécénat de compétences cette année. (cf supra)

Si la vision de l'IMS est loin d'être neutre, il faut lui reconnaître un rôle très structurant dans ce domaine parfois difficile à saisir pour une entreprise débutante en la matière. Ce professionnalisme, cette capacité à clarifier (quitte à restreindre), à proposer les outils performants, voire des projets clé en main, n'est probablement pas pour rien dans son succès actuel : son soutien rassure nombre de responsables RSE ou Mécénat ou Innovation sociétale dans les entreprises ayant peu de vision et d'expérience dans ce domaine.

2.3.4. Koeo

Koeo.net, la plate-forme du mécénat de compétences, est le nouveau venu dans le monde du mécénat de compétences. Créé fin 2006 par Humanéo, cabinet de conseil auprès des directions des ressources humaines en communication sociale, Koéo a pour objectif de promouvoir le mécénat de compétences grâce à un outil d'intermédiation, qui met en relation *via* un site Internet l'offre et la demande en matière de mécénat de compétences. Entreprises et associations s'inscrivent et ont dès lors accès à une base de données nationale. La cotisation varie pour les entreprises de quatre-vingt quinze à mille deux cent cinquante euros par an en fonction du chiffre d'affaires. Elle est gratuite pour les associations. Le site Internet propose par ailleurs une large documentation sur les modalités administratives et fiscales de la mise en place d'un mécénat de compétences.

L'idée est bonne, salués par tous, mais la concurrence quasiment gratuite des autres acteurs (Admical, Fondation de France et surtout IMS) fait beaucoup d'ombre à ce nouvel acteur, qui ne divulgue ni les noms ni le nombre d'entreprises membres sur son site.

Chapitre 3. Problématiques et rapide revue de littérature

3.1. Ressources humaines et sens au travail

3.1.1. La question du sens

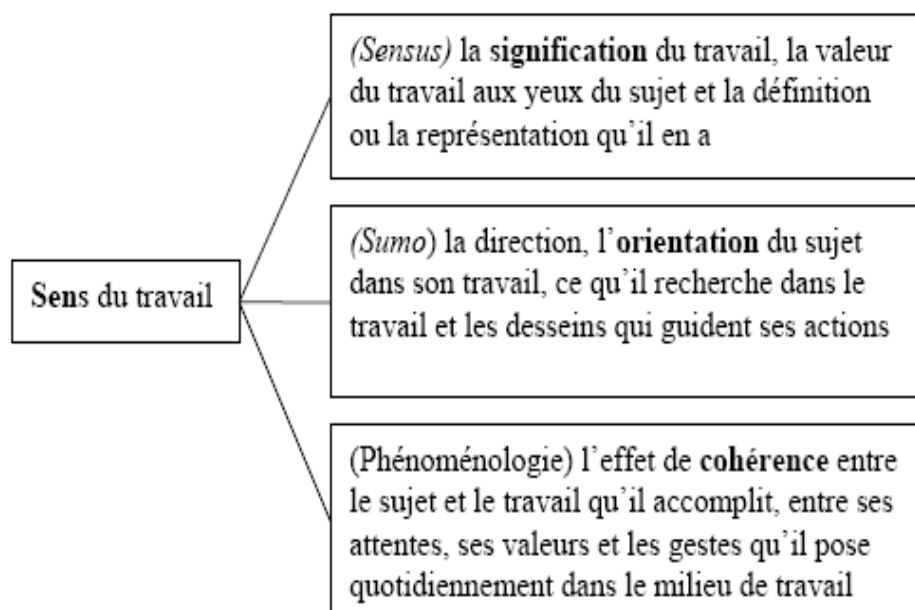
Avant de chercher à savoir en quoi le mécénat de compétences peut, ou non, donner plus de *sens au travail*, il faut s'entendre sur la signification que l'on donne à ce terme.

Pour certains, le *sens au travail* n'est qu'une des manières de désigner la motivation au travail, c'est à dire, en reprenant les mots d'Herzberg³⁵, une situation dans laquelle le salarié dispose d'un générateur intrinsèque, d'un moteur auto-alimenté qui lui donne l'envie et l'énergie de faire son travail, non pas parce que son supérieur hiérarchique veut qu'il le fasse, mais parce que lui-même veut le faire. C'est une définition qui prend son sens du point de vue du manager, lorsque ce dernier se demande comment faire pour faire accomplir à un individu des tâches qu'on veut qu'il fasse. Cependant, du point de vue de l'individu, cette définition du sens au travail est très restrictive. `

En reprenant l'analyse d'Estelle Morin³⁶, qui s'inspire elle-même des écrits de Frankl et de Yalom, le sens au travail peut être défini de trois façons :

³⁵ Herzberg F. – One more time : How do you motivate employees ? Harvard Business Review, Vol 83 n°1 Jan. 2003

³⁶ Morin, E.M – Donner un sens au travail, 2006



Tous les travaux qu'elle mentionne³⁷ s'appuient sur au moins l'une de ces trois dimensions :

- le besoin pour l'individu de comprendre pourquoi il fait son travail et de le valoriser au quotidien (comprendre pourquoi on accomplit différentes tâches, être satisfait de les accomplir, satisfait de la représentation qu'on a de son métier) ;
- celui d'avoir un but, un dessein qui oriente les différents choix que l'individu est amené à faire (inscrire son travail dans une perspective professionnelle ou personnelle de long terme) ;
- et enfin le besoin d'une cohérence entre la sphère privée ou intérieure (les convictions et valeurs de l'individu) et la sphère publique ou extérieure (ce que l'individu accomplit au quotidien).

Il peut tout à fait y avoir conflit entre ces trois dimensions. L'archétype du *business man* peut être très satisfait de son métier au quotidien, de l'image qu'il lui renvoie de lui-même – efficace, compétent- ; ce métier peut orienter les différents choix qu'il est amené à faire – ne pas mettre en danger l'activité économique, signer de nouveaux contrats, augmenter le chiffre d'affaires. Pour autant, s'il est convaincu en son for intérieur que seul l'art ou la solidarité ont vraiment du sens, le besoin de cohérence n'est pas satisfait : il trouvera que son activité professionnelle manque de sens.

³⁷ Weisskopf-Joelson (1968), Frankl (1969), Yalom (1980), Brief et Nord (1990)

Dans ce mémoire, nous retiendrons ces trois dimensions et définirons le sens au travail comme la capacité pour un individu de concevoir son travail comme un moyen de donner du sens à son existence.

3.1.2. La quête de sens comme motivation des salariés volontaires ?

L'idée que des salariés puissent avoir envie, dans le cadre de leur activité professionnelle, de s'engager dans des activités d'intérêt général exogènes au fonctionnement économique de leur entreprise, nous semblait au départ assez naturelle dans la mesure où nous faisons les hypothèses suivantes :

- Il existe un certain nombre de personnes qui aimeraient pouvoir consacrer de leur temps, leur énergie et leurs compétences à des causes d'intérêt général, parce qu'elles considèrent que c'est un objectif qui a plus de sens que de servir des intérêts privés dans le cadre de l'entreprise capitaliste traditionnelle, dont l'activité présente des externalités sociales, environnementales, voire sociétales parfois nuisibles à leur conception de l'intérêt général. Pour eux, les causes d'intérêt général ont une signification supérieure, ils leur accordent plus de valeur.
- Pour autant, toutes ne choisissent pas d'en faire une activité professionnelle à temps plein, et ce pour différentes raisons (qu'elles soient philosophiques, économiques, ou liées à certaines exigences en matière de vie professionnelle),
- Il en résulte alors parfois une sensation d'incohérence entre le sujet, ses valeurs, ses aspirations d'un côté ; et le travail qu'il accomplit, de l'autre.
- Ayant défini le sens au travail notamment par ces notions de signification et de cohérence intérieur/extérieur, on conçoit aisément qu'un certain nombre se pose la question du sens de leur travail,
- En résulte alors un conflit entre leur désir de s'investir pour des causes qui font sens ou du moins font plus sens, et une activité professionnelle qui peut donner satisfaction sur d'autres plans,
- Ce conflit naît en partie du fait que l'activité professionnelle en entreprise ne laisse pas suffisamment de disponibilité (qu'il s'agisse de temps, d'énergie ou de possibilités matérielles) pour consacrer une partie de soi à ces activités ayant plus de sens.

Compte tenu de ces hypothèses, le mécénat de compétences apparaissait comme un moyen potentiel pour ces salariés de concilier leurs différentes aspirations et de résoudre, au moins en partie, ce conflit et de rétablir la cohérence nécessaire au sens au travail.

Le fait qu'ils soient volontaires n'avait donc rien d'étonnant. En revanche, la question qui se posait était celle de l'efficacité de la pratique :

La participation à un programme de mécénat de compétences permet-elle réellement de trouver plus de sens à l'activité professionnelle ?

3.1.3. Les leviers potentiels du mécénat de compétences sur le sens au travail

En effet, deux possibilités apparaissaient à nos yeux. La première, la plus optimiste, était celle de la résolution du conflit dans un compromis opérationnel satisfaisant pour le salarié. Plusieurs hypothèses pouvaient en effet accréditer cette thèse :

- L'utilisation de compétences acquises dans l'activité professionnelle classique, ou développées par cette dernière, et utilisées pour des causes d'intérêt général donnait un sens, une signification, au temps consacré à l'entreprise, perçue comme le cadre privilégié de l'acquisition ou du développement de compétences.
- Le fait de pouvoir cumuler activités créatrices de valeur économique et activités créatrices de valeur extra-économique résolvait certains conflits. La première avait un sens pour la société, la seconde ajoutait du sens pour l'individu. Ce dernier pouvait ainsi conserver son statut social et lui adjoindre un supplément d'âme et de sens par la participation à ces activités d'intérêt général.
- Le soutien de l'entreprise à ces activités modifiait positivement le rapport du salarié à son employeur. En rapprochant les valeurs de l'entreprise de celle du salarié, le mécénat de compétences permettait au salarié se retrouver davantage dans l'image projetée par son entreprise, de s'y associer, résolvant le conflit éthique potentiellement présent chez certains individus peu convaincus par la pensée de Milton Friedmann selon laquelle « la seule responsabilité sociale de l'entreprise c'est faire du profit »³⁸, non sur un plan théorique mais plutôt pratique, dans la mesure où elle implique que le

³⁸ Milton Friedmann, 1970

seul sens de leurs longues heures de travail quotidiennes soit de contribuer à créer un maximum de valeur financière pour les actionnaires de l'entreprise.

La seconde possibilité, plus pessimiste, était celle de la non résolution du conflit, voire de son aggravation. Les hypothèses potentielles pour justifier cette possibilité étaient les suivantes :

- L'utilisation des compétences dans un cadre porteur de plus de sens pouvait en effet renforcer les interrogations du salarié vis-à-vis de son activité professionnelle, lui faire réaliser qu'il s'épanouissait plus dans le programme de mécénat de compétences que dans son activité professionnelle de référence. Loin de régler le conflit, le mécénat de compétences le renforçait dans la mesure où il confrontait le salarié à ses propres contradictions.
- Le fait que le programme de mécénat de compétences soit complètement exogène à l'activité économique de l'entreprise pouvait amener le salarié participant à séparer lui aussi radicalement ces deux activités. Dès lors qu'il n'intégrait plus ses activités liées au mécénat de compétences dans l'ensemble de ses activités professionnelles, le conflit ne pouvait être résolu. En effet, quel que soit le sens que lui apporte le programme de mécénat de compétences, il ne s'agissait pas d'un sens supplémentaire donné à l'activité professionnelle. Le salarié était peut être plus épanoui globalement, mais le conflit n'était pas résolu : il restait d'un côté une activité professionnelle « manquant de sens » et des activités extra professionnelles « porteuses de plus de sens ».

3.2. Mécénat de compétences et gestion des ressources humaines

3.2.1. Le rôle de la fonction ressources humaines

De même qu'il était nécessaire de définir le sens au travail, il semble pertinent de s'entendre sur la fonction Ressources Humaines (RH) de l'entreprise, avant de chercher à savoir si le mécénat de compétences peut lui permettre d'atteindre certains de ses objectifs.

La gestion des ressources humaines est fréquemment définie comme l'« ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »³⁹. Selon les organisations, le périmètre des objectifs d'une bonne gestion des ressources humaines peut comprendre les points suivants :

- Gestion des effectifs (anticipation, flexibilité) et des carrières: recrutement, rémunération, appréciation, mobilité, gestion des carrières, formation professionnelle
- Gestion de la conflictualité (syndicats)
- Valeur ajoutée pour l'actionnaire
- Bonne gestion des parties prenantes (image, relations avec les associations et pouvoirs publics, attractivité)

Nous conserverons cette définition dans notre analyse des bénéfices d'un programme de mécénat de compétences en termes de gestion des ressources humaines dans la mesure où c'est sur ces critères que sont actuellement évaluées les directions des ressources humaines.

Si l'on adopte cette définition, la question du mécénat de compétences comme outil de gestion des ressources humaines devient une question managériale :

En quoi le mécénat de compétences permet-il de contribuer aux objectifs RH de l'entreprise, et quelles conditions doivent être respectées afin d'optimiser un tel programme ?

Cependant, cette définition qui réduit peu ou prou les ressources humaines, à savoir les salariés de l'entreprise, à un simple *intrans*, nous semble réductrice et surtout contradictoire

³⁹ Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories, DUNOD, 2007

avec une vision stratégique de la fonction ressources humaines. En effet, étymologiquement⁴⁰, le terme ressource suggère l'idée d'une régénérescence. A la différence des ressources naturelles, qui diminuent à mesure qu'on les exploite, les ressources humaines sont en effet une ressource très particulière, capable de croître parallèlement à son utilisation.

Dans cette conception, le rôle de la gestion de ressources humaines est de lutter contre l'épuisement de cette ressource : l'épuisement physiologique (fatigue), physique (maladie), cognitif (désapprentissage), psychologique et moral (désengagement) ; de se battre pour au contraire l'augmenter (avoir plus de ressource c'est aussi avoir plus de capacité à fournir un nouvel effort).

La Gestion des Ressources Humaines devient alors gestion de la subjectivité de cette ressource bien particulière, et se rend alors beaucoup plus stratégique pour l'entreprise. En effet, si on se contente de gérer cette ressource comme un intrant du résultat, d'une part la GRH peut être externalisée sans trop de difficulté, d'autre part l'entreprise se prive de ce qui fait l'intérêt de cette ressource toute particulière: le fait qu'elle peut tout à fait croître parallèlement à son utilisation.

La question du mécénat de compétences comme outil de gestion des ressources humaines diffère alors et devient :

En quoi un programme de mécénat de compétences peut-il permettre d'éviter l'épuisement de la ressource que constituent les salariés de l'entreprise, voire contribuer à la faire croître?

⁴⁰ Substantif de l'ancien verbe resourdre, dont le participe passé était ressours, ressource, qui signifiait se relever, surgir de nouveau, du lat. resurgere, de re, et surgere, se lever, surgir (voy. et). La ressource est proprement une seconde ou dernière source, une chose qui relève.

3.2.2. Les apports potentiels du Mécénat de compétences

Nous l'avons vu, les organismes de promotion des pratiques RSE, que ce soit en France ou à l'étranger⁴¹, ont grandement contribué à étoffer l'argumentaire concernant les mérites des programmes de mécénat de compétences en termes de ressources humaines.

Pour la description de ces bénéfices attendus, nous nous inspirons ici en partie de la classification établie par Anne-Laure Gatignon dans sa thèse⁴².

D'une part, on peut identifier les bénéfices potentiels qui répondent aux objectifs traditionnels de la gestion des ressources humaines :

L'acquisition ou le développement de compétences complémentaires

Dans la mesure où ils amènent les salariés volontaires à évoluer dans des milieux très différents de leur environnement de travail habituel, les programmes de mécénat de compétences peuvent être l'occasion de développer de nouvelles compétences, au sens où nous l'entendons dans ce mémoire. Par exemple, l'adaptabilité, la flexibilité, l'ouverture d'esprit sont autant de compétences requises pour une participation réussie.

Certains managers estiment également que la confrontation à des univers très différents stimule la créativité. Enfin, la mission de mécénat peut également être l'occasion pour un salarié de se former à des rôles ou des fonctions qui ne sont pas les siens habituellement (management, rôle transversal...).

Finalement, le mécénat de compétences peut contribuer à l'objectif de formation professionnelle et de gestion de carrière de certains salariés, en leur permettant de développer à l'extérieur des compétences transférables dans l'entreprise.

L'augmentation de la cohésion interne

L'idée soutenue par les organismes de promotion et les responsables de ces programmes est la suivante : la participation collective à des actions d'intérêt général permet aux salariés d'évoluer ensemble dans un environnement plus affectif, moins concurrentiel et moins hiérarchisé que celui de l'entreprise. Ainsi, ces programmes permettraient de décloisonner les rapports hiérarchiques et de souder des salariés qui n'auraient jamais rien accompli ensemble sinon. La fonction ressources humaines remplit ici son rôle de prévention des conflits.

⁴¹ Notamment le BITC en Grande Bretagne

⁴² Gatignon, A-L. « Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines. », 2005, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Toulouse-I.

Le renforcement de la fierté d'appartenance à l'entreprise

La participation à des actions de mécénat de compétences conduirait le salarié, au niveau individuel, à associer à l'entreprise les valeurs qu'il porte aux actions d'intérêt général, ce qui résulterait en une plus grande fierté d'appartenance et donc un taux de fidélisation des salariés plus important. C'est ici l'objectif de gestion des effectifs qui principalement est en jeu.

L'enrichissement du dialogue social

La mise en place d'un programme de mécénat de compétences en concertation avec les partenaires sociaux peut être l'occasion d'introduire des thèmes moins conflictuels dans le dialogue social, concourant à nouveau à l'objectif de prévention des conflits.

L'amélioration des relations avec les parties prenantes

Enfin, la participation indirecte de l'entreprise à des actions d'intérêt général, le plus souvent dans l'environnement immédiat de l'entreprise, est une opportunité pour améliorer la qualité des relations avec certaines parties prenantes de l'entreprise, telles que définies au paragraphe précédent.

D'autre part, si l'on se réfère à notre conception élargie du rôle de la fonction ressources humaines, qui est de permettre à ces ressources de ne pas s'épuiser et de grandir, on retrouve alors un certain nombre de bénéfices potentiels liés à la question du sens :

Une meilleure perception de la signification du travail

On reprend ici l'argument développé dans la sous-partie précédente, mais cette fois-ci du point de vue de la fonction ressources humaines : valoriser les savoir faire auprès d'une autre organisation que l'entreprise, dans un but jugé plus noble, permettrait aux salariés de donner plus de signification, plus de valeur à leur travail quotidien. Percevant leur travail comme un moyen de donner du sens à leur existence, il n'est pas déraisonnable de penser que ces salariés auront tendance à s'y impliquer davantage.

L'augmentation de l'épanouissement personnel des salariés

De même, nous l'avons vu, l'engagement dans ce type de programme peut être considéré comme un moyen de résoudre certains conflits entre aspirations personnelles et professionnelles, de rétablir une certaine cohérence. Du point de vue de la fonction ressources humaines, il s'agit là d'un moyen de favoriser l'équilibre vie privée/ vie professionnelle, dont la Direction des Ressources Humaines (DRH) considère qu'il peut avoir un impact significatif sur la performance des salariés.

3.2.3. Risques et limites

Cette approche très optimiste a cependant ses limites. Se pose d'abord la question de l'évaluation. En effet, il semble que les salariés soient très réticents à l'idée d'être évalués sur leurs activités réalisées dans le cadre d'un mécénat de compétences, ce qui réduit fortement les possibilités de l'utiliser comme outil de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, il s'agirait en tout état de cause d'un outil à la portée restreinte. D'une part, effectuées sur temps de travail, les actions de mécénat de compétences ne peuvent concerner qu'une très petite masse salariale sans remettre en cause les équilibres économiques de l'entreprise. D'autre part, si l'entreprise peut pénaliser un salarié qui refuse une formation professionnelle, elle n'est en aucun cas autorisée à contraindre un salarié à effectuer des actions de mécénat de compétences.

Certains responsables des ressources humaines évoquent même certains risques liés à de tels programmes. Ainsi, en mélangeant deux activités de nature complètement différentes sous un même statut, le mécénat de compétences serait susceptible d'entraîner une certaine confusion des rôles chez le salarié, notamment dans le rapport qu'il entretient avec sa hiérarchie s'il est amené à la côtoyer fréquemment dans des positions non hiérarchiques. Enfin, si l'on admet que le programme peut ne pas avoir l'effet escompté sur le sens au travail, on peut craindre un désengagement du salarié de son activité initiale, une volonté de toujours plus d'activités non lucratives, potentiellement très difficile à gérer du point de vue de la gestion des ressources humaines.

3.3. Questions de recherche et hypothèses

Compte tenu de ces réflexions préliminaires, nous avons donc abordé cette recherche avec :

Une question globale :

La mise en place d'un programme de mécénat de compétences peut-elle être un outil au service des ressources humaines ?

Trois grandes questions de recherches :

La participation à un programme de mécénat de compétences permet-t-elle réellement de trouver plus de sens à l'activité professionnelle ?

En quoi le mécénat de compétences permet-il de contribuer aux objectifs RH de l'entreprise, et quelles conditions doivent être respectées afin d'optimiser un tel programme ?

En quoi un programme de mécénat de compétences peut-il permettre d'éviter l'épuisement de la ressource que constituent les salariés de l'entreprise, voire contribuer à la faire croître ?

Par ailleurs, nous avons des hypothèses fortes sur certains points et de nombreuses questions au sujet desquelles nous ne parvenions pas vraiment à formuler d'hypothèse plus pertinente qu'une autre.

3.3.1. Hypothèses que nous cherchions à confirmer

Concernant l'impact du mécénat de compétences sur le sens au travail perçu par le salarié :

La participation à des actions de mécénat de compétences peut permettre d'améliorer la troisième dimension (cohérence) dans la définition que nous faisons du sens au travail : il n'y a pas opposition entre la recherche du statut de salarié de l'entreprise et la volonté de contribuer à l'intérêt général.

Concernant les bénéfices potentiels de ces programmes du point de vue des objectifs traditionnels de la GRH et les modalités nécessaires à ces effets positifs :

- Les programmes de mécénat de compétences ont des conséquences positives du point de vue des objectifs traditionnels de la GRH : fierté d'appartenance pour les participants, « image employeur » améliorée...
- Cependant, le mécénat de compétences n'est pas le « canif suisse » de la GRH, il ne peut répondre à tous les objectifs dans n'importe quelles conditions : une attention particulière doit être portée à la construction du programme et sa gestion si on veut pouvoir en retirer des bénéfices réels.

Concernant les bénéfices potentiels « indirects », dans une vision élargie du rôle des ressources humaines

- Les programmes de mécénat de compétences permettent aux salariés volontaires de mieux concilier leur vie professionnelle et leur volonté de s'investir dans des causes d'intérêt général, ce dont ils sont gré à leur employeur.

3.3.2. Questions en suspens

Concernant l'impact du mécénat de compétences sur le sens au travail perçu par le salarié

- Quel est l'impact de la participation à un projet de mécénat de compétences sur la signification que le participant a de son propre travail ? (dimension 1)
- L'engagement dans un tel projet donne-t-elle des perspectives, une orientation, à la vie professionnelle du participant ? (dimension 2)
- La participation à ce type de projet est-elle valorisée par le système social, aussi bien en interne (les autres salariés de l'entreprise) qu'en externe (l'entourage du participant)? En quoi ?
- Les salariés apprécient-ils de participer « en tant que salarié » ou préféreraient-ils inscrire cet engagement sur le temps privé si les conditions pratiques étaient réunies?

Concernant les bénéfices potentiels de ces programmes du point de vue des objectifs traditionnels de la GRH et les modalités nécessaires à ces effets positifs

- Quelles sont ces conditions supposées nécessaires pour que ces projets soient bénéfiques ? (Evaluation ? Choix des missions ? Choix des participants ?)
- Quelles sont les limites du mécénat de compétences en terme de développement de compétences ?
- Quel est l'impact sur ceux qui ne participent pas ? (ceux qui ne veulent pas, ceux dont on ne veut pas ?)

Concernant les bénéfices potentiels indirects, dans une vision élargie du rôle des ressources humaines

- Les salariés participants présentaient-ils des signes d'épuisement, notamment psychologique et moral ?
- Note-t-on des modifications positives dans le comportement des salariés participants ?
- L'engagement dans le programme de mécénat de compétences se traduit-il par un engagement plus fort ou plus faible dans l'entreprise ?

2ème PARTIE

—

Etude qualitative de deux structures

Chapitre 4. Méthode de recherche

Afin de valider ou d'infirmer ces hypothèses, et de répondre aux questions restées en suspens, nous avons donc fait le choix d'aller à la rencontre du monde du mécénat de compétences, sur le terrain. Nous souhaitons d'une part interroger les acteurs, et d'autre part pouvoir assister à des actions effectuées dans le cadre d'un mécénat de compétences.

4.1. Interviews des acteurs du mécénat de compétences

4.1.1. Public ciblé : salariés participants, non participants, responsables RH et chef de projets

Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité rencontrer le maximum d'acteurs impliqués dans les pratiques de mécénat de compétences : bénévoles dans des associations partenaires, salariés d'organismes de promotions, chercheurs... Il s'agissait d'avoir la vision la plus complète possible. Nous avons ainsi pu obtenir un entretien téléphonique avec une responsable de l'IMS, assister à deux conférences organisées par cet organisme⁴³, réunissant plusieurs dizaines d'entreprises adhérentes impliquées dans des actions de mécénat de compétences, ce qui nous a donné l'occasion de nous entretenir, même brièvement, avec des responsables ressources humaines de plusieurs entreprises. Par ailleurs, nous avons pu rencontrer et nous entretenir avec deux chercheurs en sciences humaines dont les recherches

⁴³ « Optimiser l'implication des collaborateurs dans des actions de mécénat social » (Février 2008), Petit Dejeuner Débat « Diversité » (Mai 2008)

portaient sur le bénévolat en entreprise. Enfin, lors d'un salon sur le développement durable et les entreprises, nous avons assisté à une conférence sur les liens entre développement durable et ressources humaines.

Cependant, nous avons décidé de centrer notre étude sur les salariés d'entreprises disposant d'un programme de mécénat de compétences.

Il nous semblait naturel de commencer par les responsables des projets de mécénat de compétences afin de mieux les comprendre : toujours participants, ils en sont souvent les plus grands promoteurs, sinon les initiateurs.

Ensuite, interroger les salariés participants nous semblait une évidence dans la mesure où nous estimions qu'ils étaient les mieux placés pour répondre à deux de nos principales interrogations : sur le sens qu'eux mêmes donnent/trouvent à leur travail, et sur le fait qu'ils s'épuisent ou ne s'épuisent pas (d'après notre définition élargie de la GRH).

Par ailleurs, pour apporter des éléments de réponses quant aux objectifs traditionnels de la GRH, nous avons également cherché à interroger des responsables des ressources humaines.

Enfin, contrairement à d'autres recherches, nous avons choisi d'interroger également des salariés non participant, jugeant que les informations qu'ils pouvaient nous fournir d'un point de vue externe pouvaient être intéressantes.

4.1.2. Choix des interviewés

Nous ne pouvions interroger qu'une minorité de salariés, se posait donc la question de l'échantillon, notamment concernant les salariés participants et non participants.

A défaut d'un échantillon représentatif, dont nous savions qu'il serait très difficile à construire, nous avons cherché à obtenir un échantillon pertinent, en termes d'opinion par rapport au programme. Nous avons adopté la méthode suivante : les premiers interviewés étaient des participants dont le contact nous avait été donné par le responsable du projet. Nous demandions ensuite à ces personnes de nous orienter vers un collègue dont elles savaient qu'il ne participait pas au programme, de préférence dans un autre secteur d'activité au sein de l'entreprise. Réciproquement, nous demandions à ce deuxième interviewé de nous donner des contacts de personnes participant au programme.

En pratique, la boucle a souvent tourné court. Nous avons donc été amené à interroger des personnes en dehors de cette méthode. (un retour vers le responsable du projet, un non participant nous orientant vers un non participant, deux personnes rencontrés dans le cadre d'une action sur le terrain et une interview d'un salarié connu par un tout autre réseau).

4.1.3. Entretiens qualitatifs semi directifs

Nous avons choisi de procéder par entretien qualitatifs semi-directifs, en construisant un guide d'entretien adapté aux quatre publics différents que nous souhaitions interroger (Voir en annexe). Le contrat passé avec les interviewés était le suivant : je me présentais comme étudiante réalisant une recherche sur les programmes de mécénat de compétences et leur perception par les différents acteurs de l'entreprise, sans en dire plus. La confidentialité des propos recueillis était garantie ainsi qu'un droit de consultation du travail final pour les personnes que cela intéressait.

4.2. Comparaison de deux entreprises différentes

Par ailleurs, nous avons souhaité effectuer ce travail dans deux entreprises différentes : Deloitte et Algoé, avec l'objectif d'évaluer l'impact de la culture d'entreprise sur nos interrogations. C'est donc volontairement que deux entreprises exerçant la même profession ont été choisies, afin de neutraliser au maximum l'aspect métier : le conseil aux entreprises. Nous avons volontairement pris un métier auquel on n'associe pas à priori un sens au travail particulièrement fort notamment du fait de la distance avec le public auquel on rend service, de la complexité du rôle dans la société, et du lien très fort avec les enjeux éthiques du capitalisme.

En revanche, nous avons choisi deux entreprises dont nous faisons l'hypothèse qu'elles avaient des cultures d'entreprise très différentes.

D'un côté, Deloitte représentait l'archétype de l'entreprise à but lucratif, dont le but affiché n'est pas de donner du sens et où le problème de cohérence entre les valeurs personnelles et le quotidien du travail pouvait être particulièrement présent.

De l'autre côté, Algoé représentait l'entreprise un peu plus alternative, fondée sur une conception particulière de l'entreprise, avec un actionnariat salarié, des salaires moins élevés mais une organisation du travail plus libre, moins contraignante.

Notre hypothèse était la suivante : les salariés d'Algoé avaient choisi une entreprise à la culture d'entreprise particulière, plus proche d'enjeux sociétaux, peut être plus en cohérence avec leurs valeurs. Par conséquent, ils devaient donc être d'une part plus épargnés par les interrogations sur le sens au travail et d'autre part ils devaient théoriquement moins craindre l'épuisement, qu'il soit physique, psychologique ou moral.

Notre objectif n'était pas de comparer les deux programmes, mais de savoir si les motivations des salariés différaient compte tenu de ces deux cultures d'entreprise différente. Cette comparaison était également intéressante pour comprendre les raisons de ceux qui n'étaient pas volontaires : était-ce parce qu'ils trouvaient déjà suffisamment de sens dans leur travail ou bien pour d'autres raisons ?

4.3. Participation à quelques actions terrain

Enfin, nous avons pu assister à certaines actions réalisées dans le cadre d'un mécénat de compétences dans l'une de ces deux entreprises et à plusieurs événements organisés par les structures de promotion de la pratique.

Ces journées ont surtout été l'occasion de mieux cerner l'environnement de la pratique. Elles nous ont également permis de pouvoir discuter avec les salariés exemples à l'appui, ce qui a parfois permis de poser des questions spécifiques dont les réponses nous ont particulièrement éclairée.

Chapitre 5. Description des deux cas étudiés

Dans le cadre de cette recherche, les personnes interviewées appartenaient donc à deux entreprises différentes, proposant chacune un programme spécifique de mécénat de compétences au travers d'une structure interne dédiée.

5.1. Deloitte & le CLIC

5.1.1. Présentation

La première entreprise est la filiale française d'un des quatre plus grands cabinets d'audit et de conseil au monde (Big Four), elle emploie six mille salariés en France pour un chiffre d'affaire d'environ huit cent millions d'euros. Compte tenu des professions (consultants, auditeurs), les salariés sont majoritairement diplômés de l'enseignement supérieur et largement issus des classes supérieures de la population française. Cette donnée est à prendre en compte concernant la portée des résultats de l'étude.

5.1.2. Cadre du mécénat de compétences : le CLIC

En 2001, une enquête interne RH a été réalisée auprès de ces salariés, qui cherchait à connaître le niveau de satisfaction de ces derniers quant à l'entreprise, les conditions de travail, la formation... Dans les champs laissés libres, un nombre non négligeable de salariés a évoqué son désir de voir l'entreprise s'investir dans des projets sociétaux, citoyens, socialement responsables ; certains ont d'ailleurs écrit leur volonté de participer à une telle démarche. Suite à cette enquête, l'entreprise a créé le CLIC (Comité de liaisons des Initiatives Citoyenne), structure sans personnalité juridique placée sous l'égide du Président Directeur Général (PDG) de l'entreprise. Composé d'une vingtaine de membres (représentant des différentes activités de l'entreprise et des fonctions support), ce comité décide des orientations en matières d'initiatives citoyennes (selon la terminologie interne) de l'entreprise, et coordonne les différents projets. Il a par exemple défini trois thèmes de prédilection, qui

couvrent une large partie de l'ensemble des possibles en la matière : l'éducation, la réinsertion et le développement durable. Plus concrètement, le comité coordonne différents types d'actions. On trouve des actions ponctuelles. Elles peuvent émaner de demandes de salariés appelés collaborateurs-relais qui proposent par exemple d'aider telle ou telle association à faire ses comptes de fin d'année ; mais elles peuvent aussi avoir lieu dans le cadre d'une collaboration avec l'IMS par exemple, dont l'entreprise est membre, comme dans le cas de cette journée d'accueil de collégiens.

Il existe également des projets de plus long terme comme le partenariat avec une association d'aide aux personnes en recherche d'emploi ou avec le programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? » monté par l'ESSEC, dans le cadre desquels des salariés de Deloitte s'engagent en binômes dans un accompagnement personnalisé d'un chômeur ou d'un préparateur.

Depuis sa création, ce comité s'est beaucoup professionnalisé, se dotant d'abord d'une charte de fonctionnement, puis d'une procédure formalisée concernant la soumission de projets ; enfin depuis 2003, l'un des directeurs du cabinet (en l'occurrence une directrice) consacre 50% de son temps de travail à son fonctionnement et aux projets liés à la citoyenneté d'entreprise.

L'investissement citoyen par le mécénat de compétences n'a rien de surprenant. Dans la majorité des entreprises, ce type d'engagement commence par des dons en nature, de produits de l'entreprise. Dans le cas d'un cabinet de conseil, ce produit réside dans les compétences des ressources humaines. Dans l'entreprise, le mécénat de compétences existe donc depuis longtemps, sous la forme d'une aide technique sur le plan comptable ou juridique à des associations qui en faisaient la demande. C'est donc assez naturellement qu'il a pris de l'ampleur depuis la création du CLIC.

5.1.3. Fonctionnement par feuilles de temps

Si le mécénat de compétences existe depuis des années, il n'a été formalisé qu'après la loi de 2003. L'activité de consultant s'y prête particulièrement bien. En effet, d'ordinaire, le consultant remplit des feuilles de temps dans lesquelles il inscrit le code de la mission pour laquelle il a travaillé et le nombre d'heures qu'il y a consacré. Il a donc suffi de créer un code d'imputation spécifique pour les missions de mécénat de compétences. Une ligne est dévolue à chaque projet associatif. Nécessaire à la déclaration fiscale, cette formalisation constitue également une forme de reconnaissance de l'engagement des consultants Deloitte impliqués dans ces actions de solidarité.

Ainsi, le consultant peut en discuter lors de l'entretien annuel. La position du cabinet semble d'ailleurs ambiguë à ce sujet : l'entreprise souhaite à la fois communiquer cette reconnaissance tout en maintenant la position officielle selon laquelle la participation à ces actions ne doit apporter aucun bénéfice direct afin de préserver le caractère désintéressé de l'engagement.

5.1.4. Positionnement RSE : une vision *mainstream*

De manière plus globale, l'entreprise est beaucoup montée en puissance sur le thème de la responsabilité sociétale ou citoyenneté d'entreprise au cours des dernières années : partenariat très médiatisé avec l'IMS ou la Halde, investissement dans une Chaire pédagogique sur la diversité avec l'ESSEC, célébrée en grande pompe lors d'une soirée-conférence à l'auditorium du Louvre, signature de nombreuses chartes, obtentions de labels⁴⁴... Ce n'est pas indépendant de la personnalité de ses dirigeants actuels, plusieurs d'entre eux étant particulièrement intéressés par ce sujet, chacun avec un angle d'approche différent. Le président de Deloitte France, Amadou Raimi, d'origine béninoise, se dit publiquement particulièrement sensible aux thématiques de diversité et d'égalité des chances⁴⁵ ; mais

⁴⁴ L'entreprise est signataire de la charte de la diversité en entreprise, de la charte de la diversité dans l'éducation signée avec le ministère de l'éducation nationale, elle s'est également engagée dans le cadre du récent plan « Espoirs banlieues » et a obtenu le label « Egalité » qui récompense les entreprises particulièrement impliquées dans la promotion des carrières féminines.

⁴⁵ Discours lors de l'inauguration de la Chaire Diversité et Performance de l'Essec, co-financée par Deloitte, Air France et L'Oréal, Auditorium du Louvres, 22 mai 2008

d'autres associés ou directeurs sont plus portés sur les questions de solidarité ou de développement durable.

Mais à côté des sensibilités personnelles, il existe de véritables enjeux pour l'entreprise. Confrontée à une pénurie de compétences, elle a d'abord tout intérêt à diversifier son recrutement et doit s'adapter aux demandes de ses collaborateurs notamment en matière de responsabilité sociale pour les retenir. Par ailleurs, dans un secteur très concentré et normalisé où il est difficile de se différencier de ses concurrents, l'image d'entreprise citoyenne ne peut être qu'un atout.

De manière générale, cet investissement dans des projets citoyens ne remet absolument pas en cause les fonctionnements économiques de l'entreprise. C'est un champ d'activité totalement exogène à l'activité économique. Dans la lignée des organismes patronaux tels que l'Admical ou l'IMS, l'engagement dans des projets d'intérêt général se veut complémentaire d'une activité économique capitaliste, avec les externalités sociales et environnementales qu'elle implique. Le fonctionnement capitaliste classique est tenu comme non modifiable dans son ensemble, et la fameuse responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise consiste à s'impliquer parallèlement dans des projets d'intérêt général, en rapport ou non avec lesdites externalités, en cherchant tout de même à éviter les contradictions trop apparentes.⁴⁶

⁴⁶ L'investissement pour l'Égalité des Chances, notamment par la signature du plan espoir banlieue a amené l'entreprise à se tourner vers d'autres publics pour son recrutement, comme les universités

5.2. Algoé & Algorev

5.2.1. Présentation

La seconde entreprise, Algoé consultants, est une société de conseil en management, de taille plus modeste puisqu'elle emploie deux cent salariés, répartis entre Lyon, où se trouve son siège social, et Paris, pour un chiffre d'affaires de vingt quatre millions d'euros en 2007. Algoé détient également Algoé Executive, filiale à 100%, société de conseil en recrutement.

5.2.2. Cadre du mécénat de compétences : Algorev

Comme beaucoup d'entreprises investies dans un projet de mécénat de compétences, Algoé s'est doté d'une structure dédiée. Algorev est né d'une initiative de salariés d'Algoé qui, en 2000, ont souhaité s'investir en tant que salariés d'Algoé dans des actions de solidarité. Courant 2001, ce projet a été longuement discuté entre ces salariés et la direction, pour aboutir en 2002 au montage final : la constitution d'une association interne, ALGOREV, représentant à la fois la direction (membre bienfaiteur) et les salariés participants (membres actifs). Les statuts d'ALGOREV précise que l'association a pour vocation

« de développer des partenariats avec des organismes à but non lucratif participant à des œuvres d'intérêt général dans les domaines de l'humanitaire et de la solidarité afin d'effectuer à leur profit des prestations gratuites de conseil, d'étude et de formation, en vue de leur permettre d'optimiser leur organisation interne ou la réalisation de leurs projets et de leurs objectifs ».

Ce projet se veut de proximité, afin de garantir des relations durables avec les associations d'intérêt général, c'est pourquoi Algoé privilégie les associations oeuvrant dans les territoires dans lesquels l'entreprise est implantée : à Lyon et à Paris.

Concrètement, un contrat de mécénat a été signé, entre Algoé et son association interne, dans lequel l'entreprise s'engage à offrir à titre gratuit des moyens humains, matériels et financiers afin de faire vivre la structure. Cet engagement passe par un financement annuel pour couvrir les frais de fonctionnement (notamment une salariée à plein temps), la libre disposition des locaux de l'entreprise, et surtout un important mécénat de compétences. En

effet, l'entreprise s'engage à détacher au sein de l'Association ALGOREV, à titre gratuit, le personnel spécialisé nécessaire à la réalisation des missions à hauteur de deux cent jours par an au total.

Mais comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, ce contrat comporte une condition : pour chaque jour offert par l'entreprise, le salarié volontaire doit lui aussi offrir un jour, pris sur ses congés ou ses RTT.

Dans la pratique, deux modes d'intervention sont proposés par Algorev : les partenariats et les « missions flash ». Les partenariats, formalisés par une convention (voir en annexe), consistent en un échange entre Algorev et une association d'intérêt général : Algorev réalise des missions pour le partenaire, dans le cadre du mécénat de compétences, et en contrepartie l'association vient par exemple faire de la sensibilisation auprès des salariés d'Algoé. Courtes et ciblées, les missions flash visent, elles, à répondre à des besoins précis et ponctuels d'associations nécessitant la mobilisation d'une expertise donnée.

Depuis sa création, Algorev a engagé vingt six partenariats effectifs, réalisé des dizaines de missions. Il est par ailleurs intéressant de noter que l'association n'utilise pas l'intégralité des moyens qui lui sont mis à disposition par l'entreprise : en 2006, seulement 52% du « budget jours » a été utilisé. Pour les responsables, c'est lié non pas à un manque de volontaires, mais à un manque de missions sélectionnées par la structure, en raison d'une forte exigence de qualité des missions.

5.2.3. Fonctionnement par contrats-mission

Dans les deux cas, le processus est assez simple, Algorev sélectionne un certain nombre de projets dans des associations d'intérêt général, apolitiques et a-confessionnelles, oeuvrant dans l'humanitaire ou la solidarité et implantées à proximité ; elle établit une fiche avec l'association qui décrit la mission et recense les compétences (voir en annexe) qu'elle propose via les outils de communication interne aux salariés d'Algoé.

Un ou deux membres du bureau d'Algorev reçoivent ensuite les volontaires et l'entreprise sélectionne celui qui semble le plus adapté à la mission. Une nouvelle fiche mission précisant le lieu d'exécution de la mission, les objectifs, les « livrables », la prise en charge des frais et les jours offerts par chacune des parties, est alors signée par le volontaire (voir en annexe).

Juridiquement, le salarié agit donc à la fois en tant que salarié et membre bénévole d'Algoev selon les jours de mission. (Voir encadré au chapitre 1).

Pour comptabiliser le temps passé en mission, le processus est le même que chez Deloitte : les salariés imputent également un code mission spécifique qui permet de décompter les jours de temps de travail utilisés. En effet, il n'est pas rare que la mission ne soit pas effectuée sur des jours pleins. Cet outil d'imputation des temps est donc très utile pour centraliser toute l'information.

5.2.4. Positionnement RSE : une vision plus alternative

L'entreprise a été fondée en 1959 par deux associés désireux de créer une entreprise différente, notamment sur les notions d'éthique et d'engagement. Ils voulaient par exemple se réserver le droit de refuser certains clients, pour des raisons morales. Ils souhaitaient également créer autour de leur entreprise une véritable communauté de valeurs, allant au delà de l'activité économique. Cette forme d'humanisme entrepreneurial, assez paternaliste, et quasiment familial à son fondement, est à l'origine de certaines particularités actuelles d'Algoé.

Il s'agit notamment de l'actionnariat salarié, qui fut un moyen pour les premiers dirigeants d'assurer la pérennité, non seulement de l'entreprise mais de leur projet. Le capital de l'entreprise est aujourd'hui détenu à 70% par l'association des salariés actionnaires, dont les administrateurs élus par les salariés assurent la direction de manière collégiale. Les salariés ne sont pas obligés d'investir dans l'entreprise, même s'ils y sont vivement incités, notamment par des prix sur les actions. Cent quarante salariés (sur deux cent) sont actuellement actionnaires.

Un autre particularité de l'entreprise réside dans la localisation de son siège social, à Lyon. En effet, l'immense majorité des entreprises de conseil ont leur siège social à Paris, notamment si leur périmètre d'action est national, ce qui est le cas d'Algoé. Acheter des bureaux à Paris mais maintenir le siège social à Lyon marque une certaine volonté de se différencier, de ne pas toucher à son identité.

Par ailleurs, l'organisation du travail se veut plus flexible que dans les entreprises de conseil traditionnelles, avec une grande liberté laissée au consultant dans le choix de ses missions et l'organisation de son temps.

Cette vision plus souple de l'entreprise s'accompagne d'une moindre exigence affichée en matière de résultats, ce qui se traduit par une moindre pression exercée sur les consultants, mais aussi sur des salaires en dessous de la moyenne du secteur.

Enfin, Algoé, dans la droite ligne de la vision humaniste de ses fondateurs, accorde une grande importance à l'ouverture d'esprit de ses salariés et organise par exemple des rencontres sur l'Europe, de cinq à sept, dans les locaux de l'entreprise.

Algoé a donc une vision de la RSE assez différente de la vision d'une entreprise multinationale comme Deloitte. Pour cette PME, cette responsabilité se joue au jour le jour dans l'exercice de l'activité, est intégrée à la manière de concevoir le métier.

Chapitre 6. Résultats de l'étude

Contrairement à nos attentes, les résultats de notre enquête se sont révélés assez proches d'une entreprise à l'autre. Au-delà des particularités inhérentes à des fonctionnements différents, nous avons souvent retrouvé les mêmes mots, les mêmes réactions, les mêmes logiques. Nous avons notamment largement mal compris le lien entre culture d'entreprise et perceptions individuelles de ces pratiques.

Pour cette raison, il nous a finalement paru intéressant de présenter ces résultats ensemble dans ce qu'ils ont de commun. Nous reviendrons en dernière partie de ce chapitre sur les différences qui sont apparues entre les deux entreprises.

6.1. L'engagement dans des actions de mécénat de compétences

6.1.1. Les volontaires : une population hétérogène

Au delà des caractéristiques communes des salariés que nous avons interviewés, inhérentes dans ces entreprises aux ressources humaines particulièrement homogènes en termes de diplômes, milieux socioculturels et métiers exercés, nous avons trouvé que la population des volontaires présentait une diversité relativement importante :

Age, genre, niveau professionnel, fonctions

Parmi les interviewés et pendant les actions et réunions auxquelles nous avons assisté, nous avons pu voir tous les profils : hommes, femmes, jeunes consultants ou associés (l'équivalent de directeur), issus de tous les secteurs d'activités de l'entreprise.

Engagement associatif antérieur

Les volontaires comptaient un nombre non négligeable de personnes ayant un passé associatif ou un engagement bénévole parallèle. Cependant, compte tenu du nombre de

bénévoles dans la société, treize millions en 2006 selon France Bénévolat⁴⁷, soit 27% des plus de quinze ans et 30% des actifs, ce fait n'a rien d'aberrant.

En revanche, de ce que nous avons vu, il existait peut être une surreprésentation des activités bénévoles dans la solidarité, ce qui est cohérent dans la mesure où c'était le thème central de ces deux structures de mécénat de compétences.

Degré d'implication

Parmi les personnes interviewées, nous avons rencontré des degrés d'implications très différents. Certains, notamment ceux ayant pris des responsabilités dans la structure interne, particulièrement investis, avouaient y consacrer une partie importante de leur temps, largement au delà des heures données par leur entreprise. Cette population était majoritaire parmi ceux qui avaient (ou avaient eu) des engagements bénévoles à l'extérieur.

Parmi les autres, dont les activités d'intérêt général se limitaient à leur investissement dans le programme de mécénat de compétences, on trouvait des personnes très impliquées mais également quelques « minimalistes » :

« Je fais ça une fois de temps en temps, quand j'ai le temps ou que la mission m'intéresse, mais si je peux pas pendant un an, je n'ai aucun problème ».

6.1.2. Un choix fondamentalement personnel

Au cours des interviews que nous avons réalisées, nous avons été surpris par le nombre de confidences très personnelles que les interviewés ont été amenés à nous faire lorsqu'ils tentaient d'expliquer le pourquoi de leur engagement dans les programmes de mécénat de compétences. A ce titre, il a été particulièrement intéressant de noter les différents registres argumentaires employés au cours de ces interviews. Lorsqu'ils parlaient du choix de leur métier ou de leur entreprise, les interviewés invoquaient très souvent des motifs très rationnels, ou circonstanciels, très peu « personnels ». En revanche, nombre d'entre eux ont souvent fait allusion à leur milieu d'origine, leur famille, leur aspirations pour expliquer leur implication dans ces actions.

Parallèlement, nous avons été surpris des réactions lorsque nous demandions s'ils cherchaient à convaincre d'autres personnes de participer. Plusieurs fois, on nous a répondu

⁴⁷ http://www.francebenevolat.org/PDF/La_France_benevole_2006.pdf
 Peudénier Céline – «Le Mécénat de compétences » – Septembre 2008

que s'il était important d'informer, il n'y avait pas d'intérêt à convaincre, il fallait que « *cela vienne d'eux* ». L'une des réponses nous a particulièrement marqué :

« Si je vais faire du foot avec l'entreprise, là, oui, je vais essayer de convaincre d'autres de venir avec moi, parce que je me sentirais peut être mieux si d'autres viennent. Alors que là (dans le programme de mécénat de compétences [ndlr]) j'ai pas besoin que les autres aient envie de le faire pour trouver ça bien, j'ai envie de le faire pour moi ».

Ce côté individuel semble particulièrement marqué : parmi les personnes interrogées, une seule en a parlé à quelqu'un avant de s'engager dans le programme. Tous les autres ont plutôt parlé d'un « *sentiment d'évidence* », ou alors d'une question qui ne les concernait qu'eux.

Enfin, le degré d'implication nous a beaucoup impressionné. Rares sont les participants qui traitent de leur engagement à la légère. La participation à un programme de mécénat de compétences semble au contraire vécue par beaucoup des participants comme quelque chose d'important, car identitaire, qu'ils défendent parfois même avec plus de véhémence que leur entreprise ou leur métier.

6.1.3. Des logiques sous-jacentes assez proches

Compte tenu de cet aspect individuel, très personnel, chaque participant avait ses mots pour exprimer ses motivations. Cependant, ces dernières relevaient finalement d'un petit nombre de logiques sous-jacentes, que nous retrouvions fréquemment, parfois mélangées entre-elles. Nous avons par ailleurs été marqué par le degré de conscience qu'exprimaient les interviewés à ce sujet : l'immense majorité semblait avoir déjà construit un discours sur ce qui motivait son engagement. Plusieurs interviewés nous ont même fait part des fondements théoriques dans lesquels ils inscrivaient leur démarche. Ont ainsi été mentionnés le triptyque du MAUSS (Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales) ou encore L'Éthique à Nicomaque.

Renvoyer d'ascenseur, rendre, partager

Parmi les participants, notamment les plus impliqués, il était intéressant de noter la surreprésentation des personnes qui nous disait avoir particulièrement bénéficié de l'ascenseur social. Ces personnes exprimaient fréquemment un même sentiment de devoir rendre ce dont

elles avaient bénéficié. Chez certaines, il s'agissait d'un réel coup de pouce, d'une aide, ou d'un soutien reçu d'un tiers bien intentionné à un moment de vie, notamment professionnelle, et dont ils souhaitaient à leur tour faire bénéficier quelqu'un.

Mais pour la majorité, il s'agissait plutôt d'une chance diffuse et difficilement identifiable dont ils avaient le sentiment d'avoir bénéficié. Ce qu'ils disaient vouloir rendre n'était donc pas à proprement parler cette chance, il s'agissait plutôt d'une manière de dire qu'ils avaient reçu et qu'ils souhaitaient désormais donner, afin que d'autres puissent à leur tour « *recevoir sans avoir rien demandé* ».

C'est ce qui explique qu'on retrouvait le même type de logique chez certaines personnes ayant toujours évolué dans des milieux privilégiés : l'idée qu'

« *On a rien fait pour mériter la chance qu'on a eue, on a toujours tout eu, on est des hyper privilégiés, et quand on en a conscience, il est de notre devoir de partager un peu* ».

Servir de modèle, avoir un rôle dans son milieu d'origine

En revanche, une logique bien particulière caractérisait certaines de ces personnes ayant le sentiment d'avoir connu une ascension sociale : l'envie de servir de modèle, de montrer à des personnes similaires à ce qu'ils étaient que « *c'est possible* ». Assez naturellement, ces participants se consacraient quasiment exclusivement à des actions de solidarités en faveur de personnes issues de milieux moins favorisés.

Certains nous ont expliqué qu'il s'agissait là d'une manière de faire un lien entre ce qu'ils étaient à l'origine et ce qu'ils étaient devenus : devenir le « *modèle* » de jeunes de ces quartiers était un moyen de ne pas « *renier ce qu'ils étaient* », « *ne pas oublier* ». Ainsi, ils continuaient à « *appartenir à leur ancien milieu, mais dans un autre rôle, plus constructif* ».

D'autres ont admis trouver une certaine satisfaction, dont ils n'étaient pas particulièrement fiers, à pouvoir, par effet de miroir, « *contempler la route accomplie* ».

Cette logique peut être résumée par le témoignage d'un des interviewés qui nous confiait : « *finalement c'est assez normal de vouloir pour les siens la même réussite que pour soi, et dans ce cas, la logique veut que quand on peut aider, et bien on le fait* ». « Les siens » : c'est cette identification aux publics aidés qui caractérise pour nous cette seconde logique.

Contribuer à améliorer le monde

Face à ces logiques qu'on peut qualifier d'interpersonnelles, dont l'objectif est de donner à un Autre, qu'on s'identifie à lui ou non, nous avons également rencontré des logiques plus macro, qui puisent leur source dans une réflexion plus globale sur le monde actuel.

Ces participants expriment de nombreuses critiques à l'égard du monde actuel, ils se disent particulièrement touchés par les problèmes sociaux, humanitaires, environnementaux, vilipendent les méfaits de l'individualisme dans les sociétés modernes, nous disent rêver d'un monde meilleur. L'engagement dans ce type d'action est alors vécu comme un « moyen d'agir à son niveau ».

« On ne peut pas rester à se plaindre de tous les maux du monde, dans son fauteuil avec son cigare, le soir en rentrant d'un job pour lequel on est royalement payé, à un moment, il faut agir ».

Donner du sens en étant « directement utile »

Un certain nombre de participant ont également mentionné leur volonté de faire des choses qui ont du sens.

Pour certains, ce sens naît en partie du fait de se sentir directement utile à quelque chose de positif. Or, dans leurs métiers complexes, cette immédiateté de l'utilité n'était pas toujours au rendez-vous.

« Quand on audite les comptes d'une entreprise, on SAIT que c'est utile, que ça a son rôle plutôt positif dans la société, mais on ne le SENT pas, c'est pas dans les tripes. Parce qu'au final, que les comptes soient justes, ça sert à ce qu'un actionnaire ne se fasse pas avoir, mais moi, l'actionnaire : je ne sais pas qui c'est, je ne le connais pas, je m'en fous ».

Pour d'autres, ce sens est lié à la valeur ajoutée qu'on apporte. Apporter ses compétences à une association est alors d'autant plus gratifiant qu'elle en manque cruellement.

« Utiliser ses compétences dans une association, c'est beaucoup plus gratifiant qu'en entreprise, parce qu'en entreprise, tu n'es qu'un petit maillon de la chaîne, tu apportes ta contribution à des choses qui sont déjà très complexes, alors qu'en association, le « gap » est beaucoup plus important, tu apportes « beaucoup » de leur point de vue. C'est un peu comme donner une pièce d'un euro à un milliardaire ou à un enfant des rues en Inde, tu as l'impression de donner « plus » dans le second cas ».

6.1.4. Les bénéfiques d'un engagement en tant que salariés

Les salariés étaient donc très prompts à parler de l'intérêt que représentait le fait de participer à des actions d'intérêt général, en revanche, ils n'ont pratiquement jamais mentionné la singularité de l'engagement en tant que salarié. Finalement, nous avons donc retrouvé dans les discours les arguments traditionnels des bénévoles associatifs.

La plupart du temps, lorsque nous posions directement la question, ils se contentaient de répondre que c'était « *l'occasion* » ou bien que cela avait un côté « *pratique* », avant de revenir à leur propos initial.

Or, le propos de notre étude était justement de comprendre ce qui motivait ces salariés à s'investir « *en tant que professionnels* ». Nous avons donc été amenée à forcer un peu la réponse à cette question, à les pousser parfois dans leurs retranchements, ce qui nous a paru intéressant en soi : pour la majorité des participants, le fait de participer en tant que salarié n'est pas ce qui compte.

Les résultats présentés ci-dessous doivent donc être replacés dans leur contexte, dans la plupart des cas, il ne s'agit pas de réponses spontanées de la part des interviewés. Cependant, nous nous sommes toujours contentée de poser et reposer des questions, en essayant au maximum de ne rien suggérer. Ainsi, nous avons pu identifier cinq groupes d'arguments différents :

« *Confort* », « *Pratique* », « *Clé en main* », « *Ne pas se rajouter une troisième vie* »

Les arguments liés au côté pratique ont systématiquement été cités en premier, quels que soit le statut des acteurs interrogés.

La problématique du temps est souvent la première avancée. « Temps masqué », « temps indolore », « temps optimisé », chaque participant a ses mots pour exprimer la même idée : le fait de pouvoir s'engager dans le cadre de son activité permet de consacrer moins de temps à cette implication que s'il devait le faire en dehors du travail. En effet, il peut utiliser chaque « temps mort » de sa journée de travail pour s'y consacrer : pause méridienne, petits déjeuners. Dans beaucoup de cas, il s'évite également les problématiques de transport puisqu'un certain nombre de ces actions peuvent être faites au bureau ou à proximité.

Par ailleurs, il s'agit pour les participants d'une implication « clé en main », beaucoup plus facile : la structure interne sélectionne les missions, définit les objectifs, règle les questions

pratiques et matérielles liées à l'intervention. Pour beaucoup de participants, c'est un élément particulièrement important.

« S'investir à l'extérieur, ça voudrait dire se renseigner sur les associations, en trouver une qui ait envie et besoin de moi, aller à des réunions, c'est beaucoup plus d'investissement ».

Certains l'expriment différemment :

« Il est déjà très difficile de concilier deux vies : la vie familiale et la vie professionnelle, je ne peux pas me permettre de me rajouter une « troisième vie » associative. Alors intégrer des activités d'intérêt général au sein de mon activité professionnelle, c'est une bonne solution. »

Dans cette série d'arguments, les programmes de mécénat de compétences apparaissent comme une facilité offerte aux salariés, au même titre qu'une conciergerie ou une salle de sport. Ils permettraient à ceux qui ont envie de s'investir dans des actions d'intérêt général de pouvoir le faire à moindre frais.

Le positionnement, le degré d'implication

Au delà de ces aspects presque matériels, une autre série d'arguments défend l'intérêt de cette pratique relativement au positionnement, plus favorable, dans lequel elle place les participants.

Il s'agit d'abord du positionnement par rapport à leur entreprise. En effet, dans la mesure où cet investissement fait partie de leur activité professionnelle, les participants se sentent à l'aise pour l'intégrer à son emploi du temps professionnel, sans aucun scrupule particulier.

« Quand je dis que je pars tôt pour participer à une mission, les gens savent que c'est une activité dans le cadre de l'entreprise, ils le vivent beaucoup mieux que si je disais que je pars pour des raisons personnelles, c'est un peu comme la différence entre être absent parce qu'on part en formation et être absent parce qu'on part en vacances ».

L'investissement pour des causes d'intérêt général serait mieux vécu par la hiérarchie dans la mesure où il s'effectue dans le cadre de l'entreprise. Ce positionnement est également vécu comme plus favorable vis à vis de l'association. Tous les participants finissent par mentionner d'une manière ou d'une autre cet aspect : en se positionnant comme professionnels en mission dans le cadre d'un mécénat de compétences, ils fixent implicitement un niveau et une limite à leur engagement.

« On arrive en tant que professionnel, l'association est consciente qu'elle n'est pas là pour nous faire perdre notre temps, elle nous confie des missions intéressantes, prend le temps de discuter avec nous. »

Par ailleurs, cet engagement est limité dans le temps. Pour la plupart des participants, c'est une sécurité dans la mesure où ils associent à l'action associative un caractère très chronophage, et une difficulté à ne pas « *se laisser déborder* ».

« Quand tu es membre d'une association, il faut toujours se battre pour expliquer pourquoi tu ne peux pas faire plus, on éprouve toujours une certaine culpabilité, on pourrait toujours en faire plus ; alors que là, c'est délimité, on est là pour une heure, deux jours, trois semaines, qu'importe : c'est délimité ».

« Zapping associatif », degré d'engagement

Pour certains, le principal avantage de l'engagement dans le cadre d'un mécénat de compétences réside dans cette limitation de l'implication, en temps mais aussi en profondeur.

« Je ne me sens pas d'affinité avec une cause particulière, je suis content d'aider, mais je sens que je me laisserais à faire toujours la même chose dans une même association. Là je peux changer de domaine à chaque mission, sans avoir à fâcher personne. C'est très intéressant de pouvoir évoluer dans différents milieux associatifs. »

Ils apprécient également la distance affective et intellectuelle qu'ils peuvent garder avec l'association.

« En s'investissant dans le cadre d'un mécénat de compétences, on est pas obligé d'avoir la foi, on peut être critique et c'est plutôt bien vécu si on le fait intelligemment ».

Efficacité, valeur ajoutée

S'engager dans le cadre de leur entreprise est également un moyen pour certains de s'impliquer de manière plus efficace, pour plusieurs raisons.

D'abord, ils bénéficient de l'infrastructure logistique de l'entreprise, de moyens matériels dont les associations manquent souvent cruellement.

Ensuite, certains salariés considèrent qu'ils ont besoin d'une certaine pression pour être plus efficaces, exigence qu'ils trouvent dans le fait d'intervenir au nom de leur entreprise.

« Lorsqu'on arrive en tant que professionnel, il y a quand même un certain challenge, on représente son entreprise, on ne peut pas se permettre de faire un truc nul, ça discréditerait notre travail au quotidien. »

Enfin, dans la mesure où les missions ont été sélectionnées parce qu'elles faisaient appel à leurs compétences, le sentiment d'utilité est accru.

« Je me sens d'autant plus utile que j'ai l'impression d'apporter à l'association des compétences qu'elle n'a pas, beaucoup plus utile qu'en allant distribuer des repas au restos du cœur par exemple. »

Cohérence , moyen de résoudre un conflit de valeurs

La dernière série d'arguments concerne la cohérence entre les valeurs personnelles des participants et les valeurs qu'ils sont amenés à exprimer dans leur travail. Il existe en effet pour beaucoup d'entre eux un conflit ou du moins un manque. L'existence d'un programme de mécénat de compétences leur permet de « retrouver » leurs valeurs personnelles dans leur travail ou dans leur entreprise.

« En participant à ces actions au sein de l'entreprise, je me dis que je travaille pour une entreprise qui fait des choses bien, c'est important dans la mesure où je lui consacre huit ou dix heures de mes journées. Si c'était extérieur à l'entreprise, je perdrais ça. Et j'aurais du mal à travailler pour une boîte qui ne fait rien d'autre que créer de la valeur pour ses actionnaires ».

Cette cohérence semble d'autant plus importante que l'on monte dans la hiérarchie, sans que l'on puisse savoir si elle est liée à la durée passée dans l'entreprise ou au niveau de responsabilité. Dans les deux cas, il semble que cette volonté de cohérence soit liée au degré d'identification à l'entreprise : plus celle-ci est forte et plus les arguments avancés pour expliquer l'intérêt d'un engagement en tant que salarié mentionnent cette question de la cohérence.

« L'entreprise, c'est un peu moi, et réciproquement : je la représente du mieux que je peux quand je suis en association et je suis fier qu'elle associe à son image de rigueur et d'excellence une image plus humaine, plus citoyenne qui correspond plus à mes valeurs. Ça me renvoie une meilleure image de moi-même de travailler pour une entreprise comme celle-là. »

6.1.5. Ceux qui ne participent pas

Nous avons jugé intéressant d'interroger à la fois participants et non participants pour le point de vue plus externe que ces derniers pouvaient nous apporter sur les projets de mécénat de compétences. En pratique, les rencontrer a été également utile pour étudier ce qui les différenciait des participants et ainsi classer parmi les comportements et les logiques rencontrés ce qui relevait de leur appartenance à la même entreprise de ce qui relevait de la participation au programme de mécénat de compétences.

Une satisfaction au travail comparable...

Nous cherchions à savoir si les salariés participants présentaient plus de signes d'épuisement, notamment psychologique et moral que les autres salariés. Parmi les non participants que nous avons interrogés, nous avons pu constater qu'ils étaient au moins aussi nombreux à se plaindre des contraintes de leur emploi.

...Mais un rapport au sens au travail qui semble différent

En revanche, les non participants nous ont semblé avoir une approche différente du rôle du travail dans leur existence. Alors que les participants se posaient fréquemment la question du sens au travail comme condition nécessaire à la poursuite du sens dans la vie en général, les non participants étaient plus enclins à séparer les choses, à considérer le travail comme un moyen de gagner sa vie, de développer des compétences, de côtoyer des personnes intéressantes et compétences... mais pas nécessairement comme un moyen d'apporter du sens.

Un moindre intérêt pour la solidarité

Les non participants avaient en commun une attitude très distanciée vis à vis des projets de solidarité, et plus globalement d'intérêt général. Des phrases comme « *ça ne me parle pas spécialement* », « *je me m'y suis jamais vraiment intéressé* », « *c'est pas vraiment mon truc* », « *je ne sais pas pourquoi, mais ça ne m'est jamais venu à l'idée de participer* » sont fréquemment revenues pour décrire les raisons de leur non engagement.

De même, le lien entre « sens » et « projets d'intérêt général » semblait beaucoup moins évident. Alors que les participants citaient naturellement la recherche du sens comme facteur

de motivation, les non participants ne la citaient jamais en réponse à la question « *pourquoi pensez-vous que les autres participent ?* ».

Un engagement plutôt plus faible dans l'entreprise

Nous nous demandions si la participation à un programme de mécénat de compétences était corrélée à un plus faible ou plus fort engagement dans l'entreprise. C'est finalement en interrogeant des non participants que nous avons obtenu un élément de réponses quand la majorité a mentionné comme raison de la non participation

« Je trouve que je consacre déjà suffisamment de temps à cette entreprise, que je donne suffisamment de moi. Le reste de mes activités, je préfère le faire par moi-même ».

En approfondissant sur les participants, les non participants ont par ailleurs souvent mentionné qu'ils étaient des gens « très impliqués dans l'entreprise, que ce soit dans le travail *stricto sensu* » ou dans les projets « *parallèles* ».

6.2. Mécénat de compétences et GRH

6.2.1. Nombreuses interactions avec la DRH

Contrairement à nos attentes, le programme de mécénat de compétences n'était géré par la direction des ressources humaines dans aucune des deux entreprises étudiées. Pour autant, les interviews des responsables RH nous ont montré les nombreuses interactions entre la structure de mécénat de compétences et la DRH.

Utilisation des outils de communication RH

Tout d'abord, dans la mesure où la structure de mécénat de compétences travaille avec les salariés de l'entreprise, pour eux, et par eux, elle a besoin de communiquer avec ces derniers. Il lui faut comprendre les attentes, proposer les missions, informer sur ce qu'elle fait. Ce besoin l'amène très naturellement à utiliser les moyens de communications traditionnellement aux mains de la DRH. Dans les deux entreprises, les offres sont proposées sur l'intranet, une information sur la structure de mécénat de compétences est faite durant le séminaire

d'intégration des nouveaux embauchés, des newsletters internes mentionnant les missions sont rédigées... La communication RH peut même être à l'origine de la mise en place du projet, comme chez Deloitte, où la décision a été prise suite à « baromètre RH », évaluant les attentes des salariés.

Organisation du travail

Ensuite, dans la mesure où les missions s'effectuent au moins en partie sur le temps de travail, le projet de mécénat de compétences ne peut se mettre en place qu'avec la collaboration de la direction des ressources humaines, chargée de comptabiliser les heures effectuées pour des causes d'intérêt général.

Plus globalement, la DRH ne peut pas être complètement étrangère au projet dans la mesure où c'est vers elle que les managers se retournent si le programme de mécénat de compétences pose quelconque problème dans l'organisation de leur service.

Prise en compte dans l'évaluation

Dans les deux entreprises, les responsables des projets nous ont fait part de leur volonté que les missions effectuées dans le cadre d'un mécénat de compétences puissent être discutées en évaluation RH de fin d'année, même si elles ne devaient pas donner lieu à un bonus financier. On voit ici l'importance de responsables RH impliqués au moins a minima dans le projet.

Nécessaire cohérence et centre de ressources

Enfin, le projet de mécénat de compétences peut difficilement se construire indépendamment de la DRH dans la mesure où il ne sera crédible que s'il est en cohérence avec la politique RH de l'entreprise.

« Il ne servirait à rien d'afficher des projets de mécénat de compétences destinés à aider les jeunes de quartiers sensibles à trouver un emploi si par ailleurs la DRH continuait à n'embaucher que des jeunes de Neuilly sortis de Grandes Ecoles, il faut de la cohérence. »

Cette cohérence se retrouve aussi au niveau de la politique RH interne

« Si d'un côté, la structure de mécénat de compétences fait la promotion de ses missions et que de l'autre côté, le séminaire RH explique aux salariés qu'il ne faut pas trop s'y impliquer parce que c'est le « vrai travail » qui compte, vous imaginez ce que

va se dire le jeune embauché ? Ca n'aurait pas de sens, c'est pour ça qu'on est amené à beaucoup travailler ensemble ».

Par ailleurs, la DRH ayant une bonne vision des compétences présentes dans l'entreprise, elle peut également être un bon centre de ressources pour la structure de mécénat de compétences, capable de sélectionner les projets les plus adaptés aux compétences internes.

6.2.2. Une exigence de non-ingérence de la DRH

Si les interactions sont très nombreuses, le pilotage de ces projets par la DRH elle-même semble complètement inenvisageable. Qu'on interroge participants, non participants, responsables de projets ou responsables des ressources humaines, on obtient toujours peu ou prou la même réponse « *Ce sont deux choses différentes* », comme s'il existait une sorte de frontière invisible mais incontestable entre les deux activités. Lorsque l'on cherche à aller plus loin, on découvre un certain nombre d'obstacles à l'appropriation par la DRH de ces programmes comme outil de gestion des ressources humaines.

L'importance de la « sincérité de l'engagement »

Les interviewés sont unanimes : le pilotage du mécénat de compétences par la direction des ressources humaines dénaturerait le programme.

« Si ce sont les RH qui pilotent les missions, certains vont sentir qu'ils ont un intérêt professionnel à aller s'investir dans la structure, même s'ils ne sont pas particulièrement intéressés par la solidarité, juste pour être bien vus des RH et obtenir ce qu'ils veulent. Ce ne serait pas sain. Ça décrédibiliserait nos actions. »

De leur côté les responsables des ressources humaines interrogés portent un regard assez proche, lié à leur manque de légitimité, dans ce domaine:

« Ce n'est pas notre métier d'encadrer ces missions, il s'agit d'un engagement personnel de nos salariés, qu'on doit s'efforcer de favoriser mais dans lequel on n'a pas à intervenir, je pense. Il faut qu'ils le fassent pour eux, indépendamment de ce qu'en pense la direction des ressources humaines. »

Question de la sélection

La question de la sélection des volontaires, pour laquelle la DRH semble la mieux formée, donne lieu à des réactions très contrastées. Certains rejettent par principe toute idée de sélection, au motif parfois un peu simpliste qu' « *on est jamais assez nombreux lorsqu'il s'agit d'aider le monde* ». D'autres sont plus circonspects :

« C'est sûr, il faut envoyer les personnes les plus à même d'être utiles au bénéficiaire, compte tenu de leurs compétences et de leur personnalité. Mais d'un autre côté, il est important de ne pas brider les bonnes volontés. Le mieux c'est de remplacer l'idée de sélection par un dialogue entre le volontaire et les responsables de la structure, mais pas les RH » .

Ce refus que la DRH s'imisce dans le processus tient aussi à la volonté de maintenir une ambiance moins compétitive, chère aux volontaires, qui cherchent parfois justement à la fuir en participant à ce type de programme.

Question de l'évaluation

C'est le même type de logique qui pousse la majorité des interviewés à être très dubitative sur la question de l'évaluation. Nombre d'entre eux sont d'accords pour reconnaître que dans la mesure où ils effectuent ces actions en partie sur temps de travail, il est normal que la direction ait un droit de regard. Ils sont aussi nombreux à considérer important d'avoir une certaine reconnaissance officielle de la part de l'entreprise.

Mais paradoxalement, beaucoup voient d'un mauvais œil l'idée d'être véritablement évalués sur ces missions parfois très différentes de leur travail quotidien. Encore une fois, il s'agit des mêmes personnes que celles qui nous disaient apprécier évoluer dans un monde « moins dur », où la « performance n'est pas tout ».

Question de la communication

Enfin, les interviewés sont aussi très réservés sur la communication qui peut/doit être faite autour de leur engagement. Beaucoup refusent l'idée d'une récupération par l'entreprise de leur investissement personnel, et sont très contents que leur entreprise communique peu sur le sujet.

6.2.3. Impacts en terme de gestion des ressources humaines

On le voit, la DRH a plutôt pour ordre de collaborer tout en se tenant à une distance raisonnable. Pour autant, les interviewés, et particulièrement les responsables des ressources humaines, sont très conscients des bénéfices qu'on peut retirer de ces programmes en termes de GRH, sans avoir à les piloter.

Image recruteur et employeur, panoplie RH

Le premier bénéfice mentionné concerne systématiquement la notion d'image, qu'il s'agisse de l'image recruteur ou employeur : l'existence d'un programme de mécénat de compétences au sein d'une entreprise est souvent considéré comme un point positif par les candidats ou les salariés, qu'ils comptent s'y investir ou non. En effet, même pour ceux qui ne comptent pas participer, cela donne l'image d'une entreprise citoyenne, préoccupée par l'intérêt général, et à l'écoute de ses salariés désireux de s'investir.

« Quelque part, l'existence du mécénat de compétences au sein de l'entreprise fait partie de la panoplie RH que nous proposons, parmi d'autres opportunités comme les possibilités de carrières à l'étranger, par exemple ».

Développement et fidélisation des salariés

Les interviewés sont largement d'accord pour dire que si le mécénat de compétences est très rarement l'occasion de développer des compétences techniques, il est cependant l'occasion de développer d'autres compétences ou qualités, tout à fait transférables dans l'entreprise. Les participants mentionnent le plus souvent l'humilité, la flexibilité, la capacité d'adaptation à des logiques et des fonctionnements très différents. Pour eux, ces qualités ou « compétences molles » (*soft skills*) sont particulièrement utiles dans leur métier de consultant dans lequel ils sont amenés à travailler avec des acteurs très différents.

Pour les responsables des ressources humaines, cet aspect « développement de compétences » n'est pas le plus important. Ils considèrent surtout que le mécénat de compétences est un moyen pour les salariés de s'épanouir, de développer un meilleur rapport à l'entreprise, ce qui résulte dans une plus grande fidélité et loyauté à l'entreprise.

Relations avec les parties prenantes

Aucune de ces deux entreprises ne connaît de dialogue social complexe avec les syndicats, et pour cause : ils sont plus ou moins absents. La question de l'amélioration du dialogue social n'a donc pas de sens. En revanche, les responsables des ressources humaines s'accordent sur l'impact positif du programme de mécénat de compétences sur leurs relations institutionnelles, avec les ministères, les collectivités locales ou encore les écoles.

Quelques risques néanmoins

Nous avons fait l'hypothèse de possibles risques pour les ressources humaines concernant la difficulté à gérer un salarié qui confondrait les rôles ou se désengagerait de son activité professionnelle de base. L'une des deux entreprises nous a confié avoir dû procéder au licenciement de deux salariés qui avaient particulièrement négligé la partie obligatoire de leur travail, dans la sphère lucrative de l'entreprise, et semblaient s'être concentrés sur les activités d'intérêt général, sans pour autant qu'on puisse conclure à un lien de causalité entre les deux.

6.3. Mécénat de compétences et culture d'entreprise

Contrairement à notre hypothèse selon laquelle les salariés d'Algoé expérimentaient moins de problèmes liés au sens au travail, et donc devaient avoir des motivations différentes, les interviews ont montré que les motivations ne différaient pas sensiblement d'une entreprise à l'autre.

D'une part, nous avons largement surestimé le sens que les salariés d'Algoé donnaient au fait d'exercer leur profession dans une entreprise un peu alternative, du fait de l'actionnariat salarié. Si la majorité des interviewés nous ont tout de même confié avoir fait un véritable choix en venant travailler pour cette entreprise, ce choix n'était pas tant lié aux valeurs véhiculées qu'à la manière d'exercer et d'organiser le travail. Ce choix faisait sens pour eux, sans pour autant résoudre globalement la problématique du sens au travail.

« Actionnariat salarié ou pas, on se pose évidemment des questions, peut être moins sur le sens de ce qu'on fait au quotidien, mais globalement sur le sens de notre système économique. Et puis même si on fait notre travail dans le respect de certaines valeurs, on modifie pas non plus l'ordre des choses tous les jours. »

D'autre part, nous avons mal compris le sens de la corrélation entre attention portée aux valeurs de l'entreprise et participation aux projets de mécénat de compétences : loin de se contenter du choix de leur entreprise, il semblerait même que plus les salariés attachent de l'importance aux valeurs véhiculées et appliquées par l'entreprise, plus ils s'investissent dans les projets de mécénat de compétences. Plutôt que de considérer que l'un compense l'autre, ces deux choses semblent s'ajouter, car « *aller dans le même sens* ».

Chapitre 7. Synthèse, discussion et limites

7.1. Synthèse des résultats et discussion

7.1.1. La quête de sens au travail au centre de l'engagement

Une indéniable quête de sens

Les entretiens réalisés nous ont conforté dans notre hypothèse selon laquelle la motivation du salarié volontaire était liée à cette question du sens. Le caractère très identitaire de l'implication dans ces programmes en était un premier signe. Le discours des participants n'a fait que le confirmer : en effet, en dépit des nombreuses différences observées, TOUS les participants ont mentionné le sens perçu comme leur motivation principale de leur engagement.

Sens au travail, sens dans l'entreprise, sens dans l'implication

S'agit-il cependant de sens au travail ? C'est à dire, selon notre définition, les participants viennent-ils chercher dans une implication en tant que salarié *la capacité à concevoir leur travail comme un moyen de donner un sens à leur vie* ? La réponse n'est à notre avis pas la même pour tous les participants, tout dépend de la manière dont ils intègrent cette implication à leur travail.

Certains considèrent les actions réalisées dans le cadre du mécénat de compétences comme partie intégrante de leur travail, à part entière si l'on peut dire. Cette condition est importante dans la mesure où elle joue un rôle fondamental dans l'argumentaire qu'ils se construisent, selon lequel le fait que leur travail inclut la participation à ces actions leur permet de modifier leur relation au travail. En effet, c'est parce que ces activités sont du travail que le sens qu'ils y trouvent peut être imputé au travail. Ce supplément de sens au travail passe alors par une réévaluation de l'utilité de leurs compétences ou plus indirectement par la réévaluation de l'image qu'ils se font de leur entreprise.

D'autres sont beaucoup moins dans cette optique. Pour eux, le mécénat de compétences n'est pas une partie de leur travail, juste un hors-travail que l'entreprise leur permet

d'accomplir dans le cadre professionnel, de la même manière que la possibilité de faire du sport dans les locaux de l'entreprise pendant la journée. Dans ce cas, l'effet sur le sens au travail *stricto sensu* est neutre : s'il est insatisfaisant sur le plan du sens, il le demeure. En revanche, dans la mesure où l'entreprise leur permet d'accomplir des choses qui ont du sens et de l'importance à leurs yeux, le sens, pris dans sa dimension de cohérence augmente pour les salariés qui sont par ailleurs globalement satisfaits de leur travail : ces salariés ont l'impression que leur travail, pris au sens large, en réalité leur employeur, leur permet d'accroître cette cohérence entre leurs valeurs, leurs aspirations et leurs activités quotidiennes. Le travail ne devient pas en soi un moyen de donner du sens à leur vie, mais le travail ne les en empêche pas.

Enfin, certains sont dans une logique encore différente où le mécénat de compétences permet de transformer le hors-travail. Pour ces salariés, l'implication dans des actions d'intérêt général n'est satisfaisante que parce qu'elle s'exerce dans le cadre professionnel. Ils préfèrent le positionnement que leur confère cette construction, apprécient de ne pas avoir à s'engager sur le long terme, se félicitent d'un investissement plus efficace. Pour ces derniers, le mécénat de compétences n'est donc pas un moyen de trouver du sens au travail, mais le travail un moyen de donner du sens (de la valeur) à un investissement pour des causes d'intérêt général, participation qui elle-même donne du sens à leur vie.

Nous avons cherché à comprendre quelle était la ou les logiques sous-jacentes pouvant expliquer que tel ou tel salarié se positionne plutôt dans l'une de ces catégories. Les situations rencontrées tendent à montrer que ni le sexe, ni l'âge, ni l'ancienneté dans l'entreprise, ni la position hiérarchique ne sont des facteurs déterminants. Compte tenu de notre échantillon restreint, la seule hypothèse que nous pouvons formuler tient au rapport qu'entretiennent ces salariés avec le monde économique. Ceux qui dévalorisent grandement les activités économiques/ financières tendent à séparer clairement le travail (économique et sans valeur morale) des projets d'intérêt général (non lucratifs et porteurs de sens). A l'opposé, ceux qui valorisent énormément le travail et les activités économiques se positionneront plus facilement dans les première ou troisième catégories, la différence entre ces deux dernières se jouant à la valeur qu'accordent les salariés au monde associatif.

7.1.2. Des exigences sur les modalités pratiques qui rendent à la fois nécessaire la coopération des RH et quasiment impossible l'utilisation en tant qu'outil RH au sens classique

Nécessaire coopération

Besoin de communiquer, d'organiser, de mettre en cohérence : nous l'avons vu, la participation de la fonction ressources humaines à la mise en place et au suivi d'un programme de mécénat de compétences est incontournable. Cette coopération est d'autant plus importante qu'elle peut annuler les bénéfices voire compromettre le programme si elle ne fonctionne pas bien.

Outil RH

Cependant, aussi paradoxal que cela puisse sembler à première vue, il semble que si la fonction ressources humaines veut retirer le maximum de bénéfices d'un programme de mécénat de compétences, elle a tout intérêt à ne pas chercher à le contrôler.

Toute notion d'application de *process* RH (sélection, évaluation, stratégie) peut donc être oubliée. Dès lors, le mécénat de compétences ne peut être considéré comme un outil de GRH. En effet, si la DRH peut orienter son utilisation (afin qu'elle soit cohérente avec sa stratégie), elle peut pas manier cet outil, elle doit rester à bonne distance et doit se contenter de ne se servir que de ses effets.

Ce résultat est très contradictoire avec l'argumentaire développé récemment par les organismes de promotion du mécénat, qui partent du principe qu'à partir du moment où ces actions sont effectuées sur temps de travail, l'entreprise doit pouvoir lui appliquer les mêmes *process* de GRH qu'au reste des activités de l'entreprise. Les salariés que nous avons rencontrés ne sont peut-être pas représentatifs, mais s'ils le sont, cet argumentaire oublie une partie des motivations des salariés à participer à ce genre d'actions, qui est justement d'échapper l'espace d'une mission, à cette logique de gestion optimisée, et à l'arsenal de procédures RH qui l'accompagne.

L'IMS, qui publiait récemment son guide visant à « Optimiser l'implication des collaborateurs » et incitait à « professionnaliser » ces actions, ferait ainsi fausse route. Dans tous les cas, c'est un sujet qu'il serait intéressant d'étudier à plus grande échelle.

7.1.3. Des externalités RH positives qui rendent bénéfique l'utilisation du mécénat de compétences comme outil au service des RH

Si la direction des ressources humaines ne peut se servir du mécénat de compétences comme un outil de GRH, la pratique n'en reste pas moins un outil intéressant pour la fonction ressources humaines, prise au sens large dans son rôle de gestion de la subjectivité des salariés.

Le sens comme intermédiaire

Le sens que ces salariés trouvent dans la participation à de tels programmes devient alors un intermédiaire pour la fonction ressources humaines. En effet, en augmentant le sens perçu dans l'activité professionnelle (qu'il s'agisse de la signification – valeur – que l'on accorde à son travail, de l'orientation – finalité – qu'on y met, ou de la cohérence qu'on y trouve), le mécénat de compétences permet à l'entreprise de proposer en son sein un moyen pour ses ressources humaines de s'épanouir, ce qui est supposé résulter dans une plus grande motivation.

Un public cible restreint

Cependant, cet outil n'est utile que dans des cas bien particuliers. D'abord, il ne peut concerner que les salariés qui associent déjà la notion de sens aux activités d'intérêt général. Ensuite, il est d'une utilité très limitée pour les salariés chez qui le sens au travail est déjà trop dégradé. En effet, ces derniers auront tendance à dissocier le travail de base, insatisfaisant sur le plan du sens, de l'implication dans le programme de mécénat de compétences. Enfin, le fait que l'outil fonctionne d'autant mieux qu'il n'y a pas vraiment de problème à régler est une limite en soi.

Un outil à la main des salariés

Finalement, le mécénat de compétences peut être un outil aux services des ressources humaines, pris en leur sens premier : les salariés de l'entreprise. Tant qu'ils ont la main sur cet outil, à savoir que la structure de mécénat est gérée par des participants, et qu'ils peuvent l'utiliser comme bon leur semble (dans certaines limites bien entendu), les retombées sont positives, tant de leur point de vue personnel que du point de vue de la fonction ressources

humaines. Certains utiliseront l’outil pour s’aérer, d’autres pour « concilier des aspirations différentes » ou encore pour ajouter du sens à leur vie. Dans tous les cas, l’impact – majoritairement positif – est limité au niveau de l’entreprise, mais fondamentalement positif du point de vue des volontaires pris individuellement.

Pour reprendre les termes de Gatignon (2005)⁴⁸, on peut parler d’externalités positives des programmes de mécénat de compétences en matière de gestion des ressources humaines. La direction des ressources humaines se retrouve en effet dans une situation où ses objectifs sont favorisés par l’action de tiers (les salariés participants) sans qu’elle ait à gérer directement le programme. En l’occurrence, la non-ingérence est même une condition de ces externalités positives.

7.2. Limites et discussion

7.2.1. Limites & biais

Si nous avons tenté de faire progresser la connaissance sur les liens entre mécénat de compétences, sens au travail et gestion des ressources humaines, nous sommes conscients que cette recherche et ses résultats ont leurs limites.

Il existe d’abord une limite en terme de validité de nos résultats. En effet, si nous avons essayé d’interroger un nombre suffisant de salariés afin de pouvoir tirer des conclusions pertinentes, notre échantillon est trop étroit pour être considéré comme statistiquement significatif.

Ensuite, il existe également des limites en termes de portée, dans la mesure où nos résultats ne concernent que les entreprises avec un certain type de salariés (consultants, plutôt jeunes, diplômés, métiers intellectuels, de bureau, pas de problème de chômage...), un certain type de relations sociales (absence de représentation syndicale forte) et un certain type de problématiques RH (importance de la formation, de la flexibilité, de l’adaptabilité, besoin de retenir les salariés, fort turnover). Nous n’aurions évidemment pas obtenu les mêmes témoignages dans une entreprise employant majoritairement des ouvriers, avec des syndicats puissants et en proie à un plan de sauvegarde de l’emploi.

⁴⁸ *ibid*

Enfin, même si nous avons essayé de minimiser l'influence de mes hypothèses de départ dans la manière de construire le guide d'entretien, nous sommes conscients qu'elles ont parfois orienté nos questions. Surtout, si nos hypothèses avaient été différentes, nous aurions posé d'autres questions et probablement découvert des liens que notre questionnaire ne nous a pas permis d'explorer. Un certain nombre d'entre eux sont toutefois apparus en filigrane des entretiens réalisés, ce qui nous donne différentes pistes pour de futures recherches.

7.2.2. Pistes de recherches complémentaires

Mécénat de compétences et implication de la DRH

Suite à cette enquête de laquelle est ressortie de manière unanime une grande réticence à l'implication de la DRH, nous aurions trouvé intéressant, si nous en avions eu le temps, de réaliser une autre étude à plus grande échelle, et notamment au sein d'une entreprise dans laquelle le programme est effectivement piloté par la DRH, avec une formalisation des missions sur le modèle de la gestion traditionnelle des ressources humaines. L'objectif aurait été d'étudier le sens de la relation entre volonté d'« optimiser » la gestion du programme de mécénat de compétences et nombre & profil des volontaires.

Mécénat de compétences et bénéfices en matière de GRH

Au cours de l'enquête, un consensus s'est dégagé sur certains bénéfices des programmes de mécénat de compétences en matière de GRH. Il serait intéressant d'envisager une mesure quantitative de ces effets. On pourrait envisager une recherche quantitative sur le comportement des salariés participants à ces programmes en terme de :

- de *turn over*, dans la mesure où tout le monde semble persuadé que les salariés participants sont plus « attachés » à leur entreprise et la quittent moins facilement ;
- de performance / progression hiérarchique (facile à mettre en œuvre dans un cabinet de conseil), puisque tout le monde s'accorde à dire qu'il n'existe pas de lien entre les deux ;
- de fierté d'appartenance : moins facile à définir, cette recherche pourrait toutefois être effectuée à partir d'un questionnaire où les salariés devraient évaluer leur degré de fierté d'appartenance.

Sens au travail et ressource pour l'entreprise

Enfin, nous avons considéré dans ce mémoire le supplément de sens au travail comme une conséquence indirecte positive d'un point de vue de la GRH, dans la mesure où le rôle de cette dernière, dans une vision élargie, était de permettre aux ressources humaines de croître. L'hypothèse sous-jacente est qu'un salarié trouvant du sens à son travail, plus épanoui, moins fatigué, constitue une plus grande ressource pour l'entreprise. Cependant, plus nous y réfléchissons, et plus nous considérons qu'il s'agit en fait d'une plus grande ressource potentielle pour l'entreprise, dont rien ne prouve qu'elle va réellement contribuer plus au projet entrepreneurial. Il serait donc intéressant de conduire une étude sur le lien entre sens au travail et performance individuelle ou collective.

Conclusion

Traditionnellement classé parmi les actions de mécénat, le mécénat de compétences est sans nul conteste une pratique où les « Ressources Humaines » sont en jeu: les salariés sont les principaux acteurs, la direction des ressources humaines constitue un adjuvant incontournable et la pratique a des impacts indéniables sur les objectifs de la fonction ressources humaines, qu'il s'agisse de gestion du personnel, d' image employeur, ou encore de relations avec les parties prenantes... Pour autant, les liens entre mécénat de compétences et ressources humaines sont complexes. Dans la limite de la faiblesse de notre échantillon, cette recherche nous a toutefois permis d'identifier quelques éléments susceptibles d'éclairer cette relation.

Du côté des salariés, le mécénat de compétences est indissociable d'une quête de sens qui semble animer les volontaires. La pratique semble alors pouvoir, dans certaines limites, constituer un moyen de trouver plus de *sens au travail*.

D'abord, la participation augmente la *signification* du travail, la valeur intellectuelle et morale que le salarié lui accorde, dans la mesure où elle permet au salarié d'améliorer l'image qu'il se fait de sa propre entreprise et augmente le sentiment d'utilité de ses compétences professionnelles. Ensuite, elle peut redonner une *orientation*, une finalité à la vie professionnelle de certains participants, qui (re)trouvent alors le sentiment que le travail leur permet d'acquérir et de développer des compétences nécessaires à des actions qui « font sens » pour eux. Enfin, l'impact sur la sensation de *cohérence*, entre d'une part les valeurs personnelles et d'autre part l'activité professionnelle exercée au quotidien, dépend des salariés. Pour ceux qui trouvent déjà du sens à leur travail et pour qui le mécénat de compétences est un prolongement de l'activité professionnelle, la participation peut venir le renforcer en enrichissant la vie professionnelle. En revanche, pour ceux qui connaissent un conflit, et considère souvent le mécénat de compétences comme un « à côté » exogène à leur activité professionnelle, la participation ne permet pas de le résoudre, il semble en revanche permettre de « mieux vivre avec ».

Du côté de la direction des ressources humaines, le mécénat de compétences contribue indéniablement à certains de ses objectifs... à condition qu'elle reste à bonne distance. Ces

externalités positives en matière de gestion des ressources humaines concernent principalement l'image de l'entreprise et ses relations avec les parties prenantes. L'existence d'un mécénat de compétences est également un atout vis à vis des salariés ou futurs salarié. En effet, dans la mesure où elle enrichit la « panoplie RH », elle améliore l'attractivité auprès des candidats potentiels et la capacité à retenir ses salariés. Elle peut même être un moyen indirect d'aider les salariés à développer certaines compétences « humaines » ou *soft skills*.

Cependant, l'importance accordée par les volontaires au caractère désintéressé de la démarche, couplée à la recherche d'une activité avec d'autres codes en terme de performance et de procédures, oblige la direction des ressources humaines à être le moins intrusive possible. De ce fait, le mécénat de compétences ne peut pas être un *outil de Gestion des Ressources Humaines* (GRH), dans la mesure où la direction des ressources humaines ne peut décider ni de ses objectifs ni de ses modes de fonctionnement.

L'entreprise développe non pas un nouvel outil de GRH conciliant objectifs RH et RSE, mais plutôt un « volet RH » de la RSE. En effet, si l'on considère les salariés comme des parties prenantes à satisfaire au même titre que d'autres, le mécénat de compétences devient alors un moyen d'avoir un impact positif sur les ressources humaines désireuses de ce type d'investissement.

Dans une vision plus large des attributions de la fonction ressources humaines, incluant celle de gérer la subjectivité de la ressource que constituent les salariés afin de prévenir son épuisement, le mécénat de compétences peut constituer un levier intéressant.

La participation à un programme de mécénat de compétences permet en effet une ouverture, un « bol d'air », pour certains salariés que l'exigence de performance, la « dureté » des relations humaines, ou encore le sentiment trop indirect d'utilité épuisent petit à petit.

Par ailleurs, si l'on admet que la fonction ressources humaines a tout intérêt à ce que les salariés conçoivent leur travail comme un moyen de donner du sens à leur existence, le soutien à un projet de mécénat de compétences est logique. La participation permet en effet à certains salariés de construire une meilleure relation à leur travail, et à leur entreprise, dans laquelle ils se reconnaissent, se retrouvent et qui donne du sens à leur travail. Comme on l'a vu, elle est tout particulièrement indiquée pour les salariés que l'entreprise a intérêt à retenir et faire croître : ceux confrontés à un problème de cohérence entre un métier qui leur plaît mais dans lequel il leur manque un investissement pour l'intérêt général.

Finalement, la mise en place d'un programme de compétences constitue bel et bien un *outil au service* des ressources humaines. Cette recherche nous a permis d'en préciser la portée et les modalités d'utilisation de cet outil, afin de pouvoir répondre à notre question initiale sur l'intérêt d'un programme de mécénat de compétences du point de vue des ressources humaines.

En faisant l'hypothèse de l'existence de salariés volontaires, d'associations désireuses d'un partenariat et d'un soutien de la direction générale et de la direction des ressources humaines, la mise en place d'un programme de mécénat de compétences nous apparaît finalement positive de ce point de vue. Ce caractère positif nous apparaît en partie lié au supplément de sens au travail que la participation procure au salarié, et des conséquences positives indirectes pour l'entreprise.

Toutefois, quelques précisions s'imposent.

D'abord, du point de vue des salariés, la portée de l'outil est limitée : ses effets positifs en termes de sens au travail sont largement concentrés sur les salariés volontaires qui associent « sens » et « implication dans un projet d'intérêt général ».

Ensuite, si l'utilisation de cet outil par ces salariés comportent des externalités positives indéniables en termes d'objectifs de GRH, le mécénat de compétences ne constitue pas la panacée en la matière, et ne peut être qu'un « bonus » à une bonne politique de gestion des ressources humaines.

Enfin, nous avons admis dans ce mémoire que le supplément de « sens au travail » ressenti par les salariés servait la fonction ressources humaines de manière indirecte, dans la mesure où il prévenait l'épuisement de cette ressource et concourrait à préserver sa capacité à croître. Le caractère positif du mécénat de compétences de ce point de vue demeure donc très théorique, et dépend de l'objectif que l'entreprise attribue à sa fonction ressources humaines. Il est d'autant plus bénéfique que l'on s'éloigne d'une vision économique de court terme pour une vision de long terme, plus préoccupée par des objectifs « humains ».

En conclusion, dans un contexte d'exigence de Responsabilité Sociale des Entreprises, le mécénat de compétences a de beaux jours devant lui, non comme outil révolutionnaire de GRH, mais comme un outil au service d'un « volet RH » des politiques de RSE : une manière pour l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes, au premier rang desquelles les salariés volontaires, avec en prime des externalités positives en matière de GRH.

Bibliographie

Sur le Mécénat de Compétences, Bénévolat de Compétences, Bénévolat en Entreprise...

- Bory, A. (2005). « Bénévolat d'entreprise ». DEA « Politiques Sociales et Société ». Université de Paris I- Panthéon Sorbonne
- Gatignon, A-L. (2005). « Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines. ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Toulouse-I.

Sur le sens au travail

- Bourgeois D (2004), Révolution Client: La fin d'une Illusion ? – Paris, Village Mondial. Pages 218-220
- Csikszentmihalyi M. (2003), Good Business ; leadership, flow and the making of meaning, London, Hodder & Stoughton, 2003. Chapitres 3 et 4 (pages 37 – 82)
- Morin E (1996), « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail » - in La Quête de sens, Pauchant T. (dir), Montréal, Ed. Québec/Amérique. Chapitre 11 (pages 257-287)

Sur la motivation au travail

- Herzberg F. (2003) “One more time : How do you motivate employees ?” Harvard Business Review, Vol 83 n°1 Jan. 2003.

Sur la quête de sens

- Frankl V. (1959) - Man's search for meaning, New York, Washington Square (il y a eu de nombreuses rééditions et une version française)
- Hillman J. (1996) The soul's code: in search of character and calling – NY, Warner Books.
- London S, “On Soul, Character and Calling: A Conversation with James Hillman” in Scott London, www.scottlondon.com/interviews/hillman.html

Données consultées sur Internet

- Sur l'étude en cours concernant le mécénat de compétences : *AME1901.fr* – *Associations Mode d'emploi*,
http://www.associationmodeemploi.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/32791/TPL_CODE/TPL_ACTURES_FICHE/PAG_TITLE/M%E9c%E9nat+de+comp%E9tence:+une+enqu%EAt+ourn%E9e+vers+les+associations/885-actualite.htm
- Mécénat de compétences dans les archives des dossiers d'Apec.fr : « Le mécénat de compétences en cinq notions clés », *Apec*,
http://recruteurs.apec.fr/delia/ValoriserVosCompetences/Dossier/ApecViewArchivedDetailsPlus/currentTopic_TOP_2067/currentTopic_ART_null/motherTopic_TOP_2065/motherTopic_ART_null/currentArticle_ART_43084/backArticle_ART_43075/Le+m%C3%A9c%C3%A9nat+de+comp%C3%A9tences+en+5+notions+clefs.html
- Mécénat de proximité : <http://www.educ-pop.org/477>
- Exemple chiffré mécénat de compétences :
<http://www.sauvegarde95.fr/pdf/mecenat.pdf>
- Site du ministère de la culture sur le mécénat :
http://www.mecenat.culture.gouv.fr/legi_entreprise02.php
- Ford et le mécénat de compétences : <http://www.tdunion.org>
- Société générale et mécénat de compétences: <http://www.talents-partage.org/pages/statuts.html>
- *Sciences Po Grenoble*, <http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/gatignon.pdf>
- Baculard O (2003), « Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat », *France Bénévolat*, <http://www.volunteer.fr/pdf/ETUDES.pdf>
- Lévy L (2006) « Allons enfants de l'entreprise », *Stratégies*,
http://www.volunteer.fr/pdf/presse_04_06_strategies.pdf
- http://www.entreprise-citoyenne.com/mcnat_de_comptences/index.html

Annexe

Guide d'entretien

Participant :

| | <u>Ce qu'on cherche à savoir</u> | <u>Ce qu'on demande</u> |
|-----------------------------|--|---|
| Impacts de la participation | Impact en terme d'acquis professionnels et de rapport à son propre travail <ul style="list-style-type: none"> - acquis utiles à la vie professionnelle - motivation/ sens au travail | Récit de la participation, comment ça s'est passé, pourquoi a-t-il participé, bons ou mauvais souvenirs, quel rapport avec son poste habituel, quelles compétences était-il censé apporter ? Autres compétences que ça demandait ? Récit du retour en entreprise, évolution depuis, envie de recommencer ? |
| | Impact personnel et valorisation sociale | Pourquoi il a aimé ou pas aimé participé ? Est-ce qu'il en parlait autour de lui (honte ou fierté), comment les autres voyaient ça ? |
| | Impacts pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - image en interne ? - image « employeur » - relations parties prenantes ? | Pourquoi il pense que l'entreprise fait ça et trouve-t-il qu'elle a raison ? La participation à ce type de projet est-elle valorisée en terme d'évolution de carrière et si oui, comment ? |
| | Conditions nécessaires <ul style="list-style-type: none"> - choix, suivi, évaluation | Comment le projet était-il géré par l'entreprise, comment les participants ont-ils été choisis, suivis, évalués ? Qu'est-ce qui a manqué ? Aurait-on pu faire mieux : quels seraient pour lui les meilleurs profils à envoyer (pour l'entreprise ?), à recevoir (pour l'association ?) , comment faire un meilleur suivi, évaluer mieux ? |

| | | |
|---|--------------------|--|
| Organisation du programme et résultats en termes RH | Conditions idéales | Le thème, la durée, le lieu lui semblait-il adaptés et pourquoi ? Aurait-on pu faire mieux ? |
|---|--------------------|--|

Non participant

| | <u>Ce qu'on cherche à savoir</u> | <u>Ce qu'on demande</u> |
|-----------------------------|--|--|
| Impacts de la participation | Impact en terme d'acquis professionnels et de rapport à son propre travail <ul style="list-style-type: none"> - acquis utiles à la vie professionnelle - motivation/ sens au travail | Qu'est ce qu'il pense du projet ? Est-ce qu'il a/ a eu envie d'y participer ? Pourquoi ? Pourquoi pense-t-il que les participants le font ? |
| | Impact personnel et valorisation sociale | |
| | Impacts pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - image en interne ? - image « employeur » - relations parties prenantes ? | Pourquoi il pense que l'entreprise fait ça et trouve-t-il qu'elle a raison ? |

| | | |
|---|---|--|
| Organisation du programme et résultats en termes RH | Conditions nécessaires - impact sur le travail | Comment est gérée l'absence des collaborateurs, ou la réduction de leur disponibilité, cela pose-t-il problème ? |
| | Conditions idéales | Le choix du projet lui semblait-il adapté ? Un autre projet l'aurait-il motivé ? |

Responsable RH

| | <u>Ce qu'on cherche à savoir</u> | <u>Ce qu'on demande</u> |
|-----------------------------|---|--|
| Impacts de la participation | Impact en terme d'acquis professionnels et de rapport à son propre travail - acquis utiles à la vie professionnelle - motivation/ sens au travail | Qu'est ce qu'il pense du projet ? Pourquoi pense-t-il que les participants le font ? Quel bilan, en termes de développement de compétences, en font-ils ? Ont-ils envie que plus de salariés participent ? |
| | Impact personnel et valorisation sociale | |
| | Impacts pour l'entreprise - image en interne ? - image « employeur » - relations parties prenantes ? | Etait-ce un projet appuyé par les RH et pourquoi ? Pourquoi il pense que l'entreprise fait ça et trouve-t-il qu'elle a raison ? |

| | | |
|---|--|--|
| Organisation du programme et résultats en termes RH | Conditions nécessaires <ul style="list-style-type: none"> - choix suivi évaluation - impact sur le travail | Comment est gérée l'absence des collaborateurs, ou la réduction de leur disponibilité, cela pose-t-il problème ? Qui est responsable du choix des participants, du suivi et de l'évaluation ? |
| | Conditions idéales | Le choix du projet lui semblait-il adapté ? Que devrait-on modifier ? Quel autre projet aurait à son avis plus d'intérêt en terme de RH et pourquoi ? |

Responsable du projet

| | <u>Ce qu'on cherche à savoir</u> | <u>Ce qu'on demande</u> |
|-----------------------------|--|--|
| Impacts de la participation | Impact en terme d'acquis professionnels et de rapport à son propre travail <ul style="list-style-type: none"> - acquis utiles à la vie professionnelle - motivation/ sens au travail | Historique du projet? Quelles sont traditionnellement les motivations des participants ? Qu'est ce que ça leur apporte à leur avis ? |
| | Impact personnel et valorisation sociale | |
| | Impacts pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - image en interne ? - image « employeur » - relations parties prenantes ? | Quels sont les intérêts pour l'entreprise ? (comment a-t-il vendu le projet) Qui, en interne, y était opposé, qui était favorable ? Pourquoi ? Comment a-t-on surmonté ces réticences ? |

| | | |
|---|--|--|
| Organisation du programme et résultats en termes RH | Conditions nécessaires <ul style="list-style-type: none"> - choix, suivi, évaluation - impact sur le travail | Comment est gérée l'absence des collaborateurs, ou la réduction de leur disponibilité, cela pose-t-il problème ? Qui est responsable du choix des participants, du suivi et de l'évaluation ? |
| | Conditions idéales | Pourquoi ce projet (cette durée, cette forme, ce thème)? Quel bilan en fait-il ? Y a-t-il eu une évolution vers d'autres projets, des modifications ? A-t-il d'autres projets qui peut être seraient plus adapté ? |

Qu'est ce qu'une association d'intérêt général ?

L'intérêt général est une notion fiscale, définie par la direction générale des impôts dans une instruction du 26 février 1988 (instruction 4C-2-88 sur les mesures en faveur du mécénat). Les associations ainsi désignées doivent poursuivre une activité non-lucrative, avoir une gestion désintéressée, ne procurer aucun avantage à leurs membres et ne pas fonctionner pour un cercle restreint. Ainsi pour être reconnu d'intérêt général, l'association ne doit pas agir dans l'intérêt d'un nombre restreint de personnes, ni défendre des intérêts particuliers. Elle ne doit pas non plus avoir une activité lucrative (ou si tel est le cas, elle doit disposer d'une comptabilité distincte pour les secteurs lucratifs et non lucratifs), ses membres ne peuvent se partager les excédents dégagés (entièrement réinvestis dans l'objet social), ni en tirer d'avantage matériel. Enfin sa gestion doit être désintéressée, c'est-à-dire qu'elle doit être gérée et dirigée à titre bénévole, les services fiscaux tolérant toutefois que les dirigeants reçoivent une rémunération inférieure au trois quarts du SMIC brut mensuel.

Seule une association reconnue d'intérêt général et ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises, peut délivrer des reçus de dons (http://alize.finances.gouv.fr/dgiboi/boi2003/5FPPUB/textes/5b1403/5b1403.htm) aux entreprises qui pourront ensuite déduire une partie de ces dons de leurs impôts (articles 200 et 238 bis du Code général des impôts). Si une association délivre à tort des reçus de dons en pensant qu'elle est d'intérêt général alors qu'elle ne l'est pas, elle pourra encourir une amende. Pour savoir si une association est bien d'intérêt général, elle peut s'adresser au correspondant « association » de son centre des impôts. En cas de non réponse de l'administration au bout de six mois, elle ne pourra plus être pénalisée (article 1°-III de la loi n° 2003-709).