



Valoriser l'implication citoyenne des collaborateurs dans le parcours RH

L'impact de l'engagement solidaire des entreprises sur les ressources humaines et les pratiques de management



Dispositifs

Bénéfices

Enjeux

Partenaires

SOMMAIRE

Executive Summary	3
Introduction	7
Méthodologie	8
1 Le Contexte	10
Les dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs	11
La gouvernance	15
Cartographie des stratégies de mobilisation citoyenne des entreprises	16
2 Impacts : Quels impacts sur les RH et les pratiques managériales ?	20
Des objectifs encore attachés à la communication et aux valeurs	21
Des bénéfices bien au-delà de ces objectifs	24
Panorama des bénéfices généraux exprimés au sein du parcours RH	32
3 Les mécaniques du succès	38
Les contraintes à lever	39
Les 4 accélérateurs qui amplifient les bénéfices internes des dispositifs	42
Les stratégies pour optimiser les bénéfices RH et opérationnels	48
4 Des pratiques en action : focus sur quelques dispositifs	57
Accenture	59
Crédit Agricole SA	61
Groupe La Poste	62
Orange	64
Schneider Electric	66
SEB	68
Société Générale	69
Conclusion	71

EXECUTIVE SUMMARY

Les objectifs de l'étude

Depuis une dizaine d'années, des entreprises pionnières ont souhaité incarner leur engagement sociétal en proposant des dispositifs d'implication citoyenne à leurs collaborateurs, via des partenariats privilégiés avec des associations. Notre souhait était de décrypter ces dispositifs non seulement comme des leviers d'utilité sociale, mais aussi comme des leviers de mobilisation et d'engagement des salariés pouvant se révéler de formidables outils RH.

Il s'agit d'une étude qualitative et exploratoire auprès de 7 grandes entreprises engagées : Accenture, Crédit Agricole SA, Orange, La Poste, Schneider Electric, SEB, Société Générale. Une spécificité de l'étude est le parti pris d'avoir des regards croisés de 3 populations : les responsables des programmes d'implication citoyenne, les managers de collaborateurs engagés et les collaborateurs engagés eux-mêmes. Une attention particulière a été apportée aux managers en tant que relais opérationnels dans le déploiement des politiques de responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE).

L'étude a pour vocation d'apporter un éclairage concret et opérationnel avec les objectifs suivants:

- Explorer les bénéfices RH et business de l'implication citoyenne des collaborateurs
- Mettre en lumière les schémas existants avec une cartographie des stratégies d'implication citoyenne des collaborateurs
- Identifier les bonnes pratiques en action
- Détecter les facteurs de réussite, les leviers possibles et les freins existants

Les principaux enseignements en termes de bénéfices opérationnels

Nous avons fait le choix d'explicitier les bénéfices RH et business des dispositifs d'implication citoyenne en prenant le parcours RH du collaborateur comme grille de lecture et d'analyse. Le parcours RH se découpant en 4 parties : recrutement, développement des compétences, mieux-vivre au travail et mobilités.

Qu'est-ce que l'entreprise et les collaborateurs attendent-ils de cette implication citoyenne? Quels sont leurs objectifs? L'étude révèle que les bénéfices de ces actions vont bien au-delà des objectifs énoncés et souligne la grande force de **l'expérimentation** pour ces dispositifs (« les essayer c'est les adopter »!) et de véritables opportunités à saisir pour les entreprises en complément d'autres outils RH.

Les objectifs énoncés

3 grandes catégories d'objectifs ont été énoncés par les interviewés :

- **la fierté d'appartenance** à l'entreprise autour de ses valeurs et de sa responsabilité sociétale « pour embarquer l'entreprise dans sa démarche RSE »,

- **le renforcement de l'image employeur**, que ce soit auprès des publics internes ou des publics externes de l'entreprise : « *cela crée une identité spécifique à mon entreprise* »,
- **la consolidation de la cohésion interne** : « *l'objectif, c'était de créer du lien entre les collaborateurs, de valoriser les équipes* ».

Les objectifs RH (développement des compétences, recrutement, etc.) des programmes quand ils existent, sont essentiellement avancés par les responsables des programmes. Il en est de même des objectifs d'innovation et d'impact business qui sont encore peu évoqués spontanément.

Des bénéfices bien au-delà des objectifs énoncés !

En effet, les bénéfices exprimés par les 3 acteurs dépassent largement les objectifs attendus et même fixés. Il s'agit surtout des bénéfices de savoir-être (épanouissement personnel, confiance en soi, ouverture aux autres, adaptation) et des bénéfices business (connaissance des communautés, de ses propres clients, écosystème vertueux).

Quels impacts des dispositifs sur la gestion des ressources humaines et les pratiques managériales ?

Pour mémoire, seuls les responsables des programmes parlent de **développement de compétences** comme d'un objectif possible pour ces dispositifs d'implication citoyenne. En revanche, il est très intéressant de noter que a posteriori, les managers et les collaborateurs l'ont très clairement exprimé au regard de leurs retours d'expérience. Il s'agit bien là de bénéfices RH opérationnels.

Les compétences développées le plus souvent citées sont : **l'adaptabilité, l'ouverture au changement, les capacités de communication et de formation**. Il est également apparu qu'en termes de pratiques managériales, ces dispositifs peuvent aider à expérimenter de nouveaux modes de travail, en permettant une meilleure connaissance du collaborateur. Ces programmes d'implication citoyenne peuvent également **faire évoluer des comportements managériaux** en permettant de monter en compétences sur des problématiques spécifiques comme le management de la diversité ou des pratiques collaboratives.

Quelques contraintes à lever cependant...

Tout d'abord, la première contrainte à lever se trouve être la méconnaissance par les responsables des ressources humaines des programmes de mobilisation citoyenne des collaborateurs. Force est de constater que des efforts de pédagogie, de communication et de coopération restent à faire et que les responsables RH sont encore loin de s'être appropriés ces démarches dans leur stratégie et dans leur palette d'outils.

La seconde contrainte à lever concerne ce que nous avons appelé le « paradoxe du collaborateur ». D'une part, le collaborateur souhaite qu'il y ait une valorisation et une reconnaissance de sa démarche d'implication citoyenne par l'entreprise et le management. Et, d'autre part, ce même collaborateur met en exergue le fait que cet engagement relève avant tout de la sphère privée. « *C'est une démarche personnelle et individuelle* ».

Il est également important dans le cadre de ces dispositifs d'aller chercher un « second souffle » pour les pérenniser, en élargissant le cercle des engagés.

Les mécaniques de succès

Nous avons pu identifier quatre accélérateurs qui amplifient fortement les bénéfices mis en lumière.

- **L'alignement de l'entreprise avec ses valeurs et son cœur de métier**

L'engagement sociétal doit être une démarche stratégique en lien avec l'ADN de l'entreprise. Les entreprises doivent y trouver un intérêt réel pour leur propre activité.

- **Un engagement encore plus marqué de l'entreprise**

Les collaborateurs souhaitent que l'entreprise leur propose une palette élargie d'engagements pour pouvoir faire des choix presque à la carte, modulables en fonction de leur disponibilité et de leurs envies.

- **La reconnaissance et la valorisation des actions d'implication citoyenne des collaborateurs par l'entreprise**

Reconnaître et valoriser les actions d'implication citoyenne peut se révéler un accélérateur puissant, tant sur le plan individuel dans le parcours du collaborateur en valorisant des compétences acquises, que sur le plan collectif, en organisant des rencontres créant du lien et renforçant le degré d'engagement et de cohésion interne au sein de l'entreprise.

- **Une communication moins institutionnelle**

Les collaborateurs sont très attentifs à une communication sincère, mobilisatrice, interactive, basée sur le témoignage. La communication informelle par le bouche-à-oreille et le partage d'expériences est également un levier important pour le recrutement de nouveaux collaborateurs.

Il est à noter que ces programmes peuvent receler de véritables trésors d'innovation pour expérimenter des programmes pilotes pour des populations spécifiques, notamment les jeunes générations et/ou les seniors selon les objectifs stratégiques des entreprises. Pour les jeunes générations, cela peut être dans un objectif d'intégration de nouveaux entrants et d'appropriation des valeurs de l'entreprise. Pour les seniors, il s'agit plutôt de mettre en place une gestion positive des transitions professionnelles de dernière partie de carrière.

Ce potentiel d'innovation n'est que partiellement exploité à ce jour. Afin de potentialiser les bénéfices de ces dispositifs, les objectifs affichés des programmes ne doivent pas être uniquement cantonnés aux objectifs d'impact social mais s'étendre également aux objectifs RH et opérationnels des entreprises.

En effet, pour amplifier cette dynamique de succès et d'engagement des collaborateurs, nous avons relevé une nécessité de cadrage et de clarté des programmes de mobilisation citoyenne : organigramme, objectifs affichés, mesure d'impact et évaluation. Il est également fondamental d'impliquer tous les acteurs dans la construction de ces programmes, leurs objectifs, leur design, leur déploiement et leur évaluation. La co-construction est le mot clef et le moyen le plus efficace pour dépasser le scepticisme des différents acteurs de l'entreprise et les engager pleinement dans ces démarches de création de valeur partagée.

INTRODUCTION

La Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est devenue un sujet particulièrement important au sein des entreprises et la crise économique et financière a mis en lumière la notion de performance sociale, corollaire nécessaire à la performance économique. En effet, dans les baromètres sociaux et les enquêtes de climat interne menés dans les entreprises ces dernières années, on constate que les actions de RSE véhiculent un message très positif et universel auprès des collaborateurs.

De plus en plus d'entreprises, notamment dans les pays anglo-saxons, développent des dispositifs de mobilisation citoyenne de leurs collaborateurs en phase avec les thématiques sur lesquelles elles sont le plus impliquées (diversité, exclusion sociale, environnement, entrepreneuriat social...). L'implication « responsable » ou solidaire des collaborateurs semble être un moyen d'adaptation à un monde en pleine mutation et ces dispositifs d'implication citoyenne peuvent être un levier d'innovation tant au niveau de la stratégie de Ressources Humaines des entreprises qu'au niveau de leur stratégie de développement business.

Décrypter la RSE non seulement comme un levier d'utilité sociale mais aussi comme un outil RH, un levier de mobilisation et d'engagement des salariés peut ouvrir de nouveaux champs d'investigation pour les Directions des Ressources Humaines et être une formidable opportunité pour des stratégies d'entreprises innovantes et performantes.

Ces actions de mobilisation citoyenne des collaborateurs sont généralement pressenties positives au plan du sens au travail, de la cohésion interne, de la fierté d'appartenance mais nous avons eu envie d'aller au delà de ces intuitions. Nous avons souhaité démontrer que des bénéfices existaient à un plan opérationnel que ce soit en termes de RH ou de développement de business. Il existe un certain nombre d'études anglo-saxonnes le démontrant en partie et il nous est donc apparu nécessaire de creuser cet aspect en France dans le cadre de cette étude exploratoire.

C'est l'objectif que nous nous sommes fixés pour illustrer par des exemples concrets les bénéfices en prenant le parcours RH du collaborateur comme grille de lecture et d'analyse, afin d'ouvrir le champ des possibles en apportant des pistes de réflexion nouvelles dans ces démarches de progrès et d'innovation sociétale que beaucoup d'entreprises ont initiées avec leurs parties prenantes.

METHODOLOGIE

L'étude que nous avons réalisée est une étude exploratoire qui répond à une double volonté :

- Explorer une dimension spécifique des programmes de mobilisation citoyenne des collaborateurs : leurs impacts sur les RH et sur les pratiques managériales analysés et perçus par les acteurs eux-mêmes.
- Apporter des pistes de réflexion pour valoriser ces programmes au plan RH et les intégrer dans une stratégie RH.

1. RAPPEL DES CHOIX METHODOLOGIQUES

Une étude **qualitative** sur la base d'entretiens semi-directifs pour analyser en profondeur et mieux appréhender les dispositifs en place, dans leurs objectifs, leur mise en œuvre mais aussi dans leurs effets.

Une étude **conjointe** i.e. réalisée auprès de 7 entreprises engagées socialement et ayant mis en place des dispositifs de mobilisation citoyenne, à des degrés de maturité différente (cf. échantillon).

Une étude **croisée** en interviewant Responsables de dispositifs - Managers – Collaborateurs, pour mieux repérer les acteurs en présence, leurs rôles et mieux comprendre leurs enjeux, leurs objectifs, leurs motivations, leurs perceptions et la manière dont ils ont été impactés par ces dispositifs. C'était une priorité d'intégrer dans notre champ d'analyse les managers car nous pensons qu'ils ont un rôle important à jouer et peuvent être un levier stratégique dans le déploiement des politiques de RSE, et spécifiquement d'implication citoyenne des collaborateurs.

NB : Pour apporter une précision à la notion de responsables de dispositifs, nous appelons responsables de dispositifs, ceux qui ont initié des dispositifs de mobilisation citoyenne, qui les pilotent ou les co-pilotent. Nous verrons plus tard dans l'analyse des organigrammes qui sont ils et où ils se situent dans les organisations.

2. REALISATION

➤ Echantillon

- Les entreprises
7 d'entreprises à des stades différents de leur mise en place d'une politique d'engagement sociétal : Accenture, Crédit Agricole SA, Orange, La Poste, Schneider Electric, SEB, Société Générale.

- Les dispositifs étudiés étaient ceux mis en place par les dites entreprises en France donc concernant exclusivement des collaborateurs dans des structures françaises.
- Les interviewés : 3 cibles dans chacune des entreprises
 - ✓ Des responsables de dispositifs
 - ✓ Des managers (ayant ou ayant eu des collaborateurs impliqués)
 - ✓ Des collaborateurs impliqués

➤ Entretiens

Réalisation de 30 entretiens semi-directifs réalisés d'octobre 2013 à février 2014. 10 entretiens ont été réalisés pour chacune des cibles précitées.

Guide d'entretien avec un socle commun permettant d'avoir une analyse croisée et des questions spécifiques à chaque « population ».

- GENESE/CONTEXTE
- OBJECTIFS / BENEFICES
- MODALITES / ROLE DU MANAGEMENT / TEMPS / MOYENS DEDIES
- BILAN / FREINS / LIMITES / AXES DE PROGRES

3. METHODOLOGIE D'ANALYSE

L'analyse nous a permis d'identifier les bonnes pratiques à l'œuvre mais également les freins et les blocages à lever pour mettre en lumière « les retours sur investissement » et pour démultiplier les bénéfices attendus dans le parcours RH.

Concrètement nous nous attacherons :

- à faire ressortir les impacts des dispositifs de mobilisation citoyenne des collaborateurs, au plan des RH et des pratiques managériales, éclairés par les 3 regards pour mettre en avant les leviers et les freins le cas échéant.
- à réaliser une « cartographie » des entreprises étudiées selon les 2 axes les plus explicatifs et les plus segmentants, pour donner un panorama des pratiques d'entreprises.
- à intégrer les impacts dans le parcours RH des collaborateurs pour apporter des éléments de réponse très opérationnels en illustrant les bénéfices observés.



1

LE CONTEXTE

**Les Dispositifs
La Gouvernance
La Cartographie**

LES DISPOSITIFS D'IMPLICATION CITOYENNE DE L'ENTREPRISE

1. TYPOLOGIE DES PARTENARIATS

Dans le cadre de l'engagement sociétal d'une entreprise, 4 catégories de partenariats avec des structures d'intérêt général¹ ont été mises en exergue, en fonction des objectifs poursuivis :

- Le mécénat, qui consiste en un soutien soit financier, soit humain, soit matériel ou encore logistique. Et nous détaillerons par la suite les différentes formes qu'il peut prendre.
- Les pratiques responsables, qui vont contribuer à l'amélioration des pratiques de l'entreprise et à l'aider dans sa conduite du changement relative à sa démarche RSE.
- La coopération économique dont l'objectif est la contribution de chacun des partenaires à une offre commune (par exemple des clauses d'insertion).
- L'innovation sociétale qui met l'accent sur la capacité à inventer de nouvelles solutions pour répondre à des besoins encore non pourvus, une synergie est alors possible pour co-construire des produits et services répondant aux besoins sociétaux.

L'implication des collaborateurs, si elle est un moyen essentiel des partenariats de mécénat, existe également dans les autres types de partenariats. Il y aura engagement des collaborateurs de l'entreprise dès lors qu'il y a coopération économique ou innovation sociétale, car il y a alors co-construction de solutions qui sont le fruit d'investissements humains avant tout.

Les différents types d'implication citoyenne des collaborateurs décrits ci-après peuvent participer à chacune des catégories de partenariats.

2. TYPOLOGIE DES DISPOSITIFS D'IMPLICATION CITOYENNE DES COLLABORATEURS

Parmi l'ensemble des dispositifs mis en place dans les entreprises permettant aux collaborateurs de s'impliquer

¹Construire ensemble Entreprises et Associations, MEDEF /Le RAMEAU, 2014

dans les actions citoyennes ou solidaires, il existe la possibilité pour les salariés de contribuer financièrement à des projets.

Ces dons peuvent prendre des formes très variées : don à faire parmi un portefeuille d'associations sélectionnées par l'entreprise dans le cadre d'un partenariat sur du long terme, micro-crédit solidaire, arrondi solidaire, abondement de l'entreprise pour chaque euro versé. Il est certain que ces programmes ont des impacts positifs notamment en terme de fierté d'appartenance, de ré-affirmation des valeurs de l'entreprise, d'image employeur.

Outre l'apport financier, les entreprises, souvent en partenariat avec les associations, ont mis en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de l'entreprise d'être de réelles parties prenantes à leurs actions de RSE, particulièrement au travers d'actions citoyennes.

Il est important de préciser que ces actions se font sur la base du volontariat des salariés. Les collaborateurs décident ou non de s'impliquer dans ce type de programmes. Même dans le cas où l'entreprise promeut fortement et encourage ces dispositifs, elle ne peut obliger ses salariés à y participer.

Quels sont les principaux types de dispositifs mis en place dans les entreprises ?

L'action collective ponctuelle

L'entreprise organise, en partenariat avec une association, un événement ponctuel, d'une courte durée, au cours duquel les salariés peuvent s'impliquer en donnant du temps ou des compétences. Cette mobilisation peut aussi être complétée par une collecte effectuée auprès des salariés. Cette action se fait sur le temps de travail des collaborateurs et l'entreprise, de son côté, contribue par la sélection des associations et des causes soutenues, par son apport logistique, etc.

A titre d'exemple, il peut s'agir de courses solidaires au profit d'une association, de collectes de vêtements ou de nourriture. Cela peut aussi être organisée pour répondre à des situations d'urgence. On peut citer en exemple la **Citizen Commitment Week** de la SOCIETE GENERALE.

On peut également noter l'initiative inter-entreprises pilotée depuis 2011 par IMS Entreprendre pour la Cité : **Les Défis Mécénova**. Il s'agit d'une semaine nationale dédiée à l'engagement des salariés auprès du monde associatif. L'objectif est de rassembler un maximum d'entreprises et de

collaborateurs pour relever les défis utiles à la société et valoriser le bénévolat des actifs.

Le bénévolat

Dans le cadre du bénévolat, l'action peut être individuelle ou collective mais elle se fait hors temps de travail, donc sur le temps personnel du collaborateur. Le salarié apporte ses compétences professionnelles ou personnelles lors de son engagement auprès de l'association. De son côté, l'entreprise « cautionne » l'association, les projets et apporte son soutien en terme d'organisation, son soutien financier et matériel le cas échéant.

Les causes soutenues le sont soit sur l'initiative des salariés qui proposent des projets que l'entreprise soutient (fonds de soutien) ou encore dans le cadre d'associations internes soit dans le cadre d'actions à destination des salariés qui souhaitent se mobiliser, dans le cadre de la politique de mécénat ou de partenariat menée par l'entreprise, très souvent via sa fondation.

Ces actions peuvent se décliner sous la forme d'actions de bénévolat, ou de parrainage de projets. Nous pouvons citer comme exemple l'association **Orange Solidarités Numériques**.

Le mécénat de compétences

Dans le cadre du mécénat de compétences, les actions sont menées pendant le temps de travail. Le salarié est rémunéré et l'entreprise peut bénéficier des déductions fiscales afférentes (loi Aillagon). Le salarié peut être mis à disposition dans le cadre de missions de quelques jours par an ou dans le cadre de missions plus longues sur plusieurs mois.

Le mécénat de compétences peut prendre 2 formes :

- Le prêt de main d'œuvre : l'entreprise met à disposition un ou plusieurs salariés pour une période déterminée.
- La prestation de services à titre gracieux.

Les compétences mises à disposition peuvent être de différente nature : sur des fonctions support, sur des aspects techniques ou encore sur des projets transverses (accompagnement pour une association dans le cadre de son développement ou de sa consolidation)

Le mécénat de compétences est aujourd'hui encore un dispositif très majoritairement déployé par des grandes entreprises, ainsi d'après l'étude Admical/CSA de 2012², il est choisi par près d'1/3 des entreprises de plus de 200 salariés. Ce sont les petites entreprises qui ont le plus de difficultés à le proposer et à le mettre en place pour des raisons évidentes d'organisation. D'après l'étude citée, il semble qu'il soit en hausse dans ces grandes entreprises.

Pour information, le mécénat de compétences au même titre que le mécénat financier a bénéficié de mesures fiscales incitatives dans le cadre de la loi du 1^{er} Aout 2003 dite loi Aillagon qui ouvre une réduction d'impôt équivalente à 60 % des versements ou équivalent en salaires et charges dans la limite de 5/00 du chiffre d'affaires de l'entreprise. A noter que peu d'entreprises exercent cette possibilité, préférant ne pas rentrer dans des calculs de temps et des contraintes administratives.

NB nous avons constaté à l'instar des études faites précédemment que la frontière entre mécénat et bénévolat est assez floue et mouvante. La souplesse est la règle en la matière et les choses semblent se faire en bonne intelligence, chacune des parties gérant son temps au mieux.

Le tutorat

Le tutorat est un dispositif qui peut se faire sous forme de mécénat ou de bénévolat. Il a pour spécificité de s'étendre dans la durée car le collaborateur s'implique de manière récurrente pendant une longue période. Cela peut se faire de façon individuelle en accompagnant un jeune dans son parcours étudiant ou dans sa recherche d'emploi ou en petit groupe le cas échéant. Le programme d'**Accenture avec Passeport Avenir** en est un bon exemple.

Le Congé de solidarité

Les salariés peuvent mener sur leur temps de congés une mission de quelques semaines auprès d'une association ou d'une ONG. Ce sont plutôt de grandes entreprises qui mettent en place ses dispositifs, elles jouent alors un rôle de proposition et d'organisation mais c'est un engagement hors temps de travail et hors cadre de travail de la part du salarié. L'entreprise prend en charge les frais logistiques (transports, hébergement, assurance..) et très souvent passe par une

² http://www.admical.org/editor/files/Le_mecanat_d-entreprise_en_France_2012%E2%80%93Admical-CSA.pdf

association intermédiaire pour mettre en place ces actions type **Planète Urgence**.

Le congé de solidarité était classiquement réservé à des missions à l'international mais on a vu récemment se développer des formules type RTT solidaire qui peuvent s'organiser autour de projets plus locaux.

LA GOUVERNANCE DES DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE

La prise en charge des dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs peut être pilotée par différents départements ou entités dans l'entreprise.

Il s'agit le plus fréquemment de :

- La Fondation d'entreprise, lorsque celle-ci existe. Elle prend en charge dans une large majorité d'entreprises la mise en place et le fonctionnement des dispositifs. Dans les 7 entreprises de notre panel, 6 sont dotées d'une Fondation qui pilote ou co-pilote les programmes de mobilisation solidaire des collaborateurs.
- La Direction RSE ou Développement durable (DD) peut également piloter les dispositifs d'implication citoyenne. Elle est souvent garante de la cohérence de l'ensemble des actions de l'entreprise liées à la politique RSE. Les Directeurs RSE ou DD ont d'ailleurs souvent des responsabilités dans les Fondations d'entreprise en tant que Délégué Général/Président/membre du Conseil d'Administration.
- La Direction des Ressources Humaines (DRH) prend rarement en charge ce sujet. Dans les entreprises pionnières, elle travaille néanmoins directement ou indirectement sur les dispositifs d'implication citoyenne avec la Fondation ou la Direction RSE afin de coordonner et faciliter ces programmes et capitaliser au niveau RH.
- La Direction de la Communication qui a souvent initialement géré les programmes de mobilisation citoyenne et reste présente en tant que relais de communication et co-pilote des projets.

Par conséquent, plusieurs configurations existent dans les entreprises souvent liées à l'historique du déploiement des dispositifs dans le temps et la culture d'entreprise.

Une des difficultés qu'on peut relever est la pluralité des interlocuteurs et la spécificité ou la diversité des organigrammes qui sont presque uniques pour chaque organisation et qu'il n'est pas aisé d'appréhender de l'extérieur.

Les configurations les plus favorables sont celles qui croisent les responsabilités DD-RSE/DRH/FONDATION avec des personnes en charge qui peuvent jouer d'une certaine transversalité.

On peut noter l'importance de travailler en mode projet sur ces thématiques, car pour les collaborateurs et leurs managers, cette complexité organisationnelle renvoie également à un flou en interne qui les conduit à mal appréhender les enjeux et les responsabilités.

CARTOGRAPHIE DES STRATEGIES DE MOBILISATION CITOYENNE DES ENTREPRISES

Nous avons pris le parti d'une étude qualitative de quelques grandes entreprises déjà pleinement engagées dans de véritables stratégies de mobilisation citoyenne de leurs collaborateurs, et qui ont été à leur manière aux avant-postes dans ce domaine.

Il est essentiel de comprendre que l'élaboration d'une telle stratégie correspond à l'histoire, l'identité et à la culture propre à chaque entreprise. Elle dépend de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de ses valeurs, de sa stratégie générale, de ses métiers et des compétences de ses salariés.

A travers l'analyse des dispositifs en présence et de leur historique, ainsi que les interviews menées, nous avons pu constater avec intérêt 2 axes différenciants dans les stratégies de mobilisation citoyenne des entreprises.

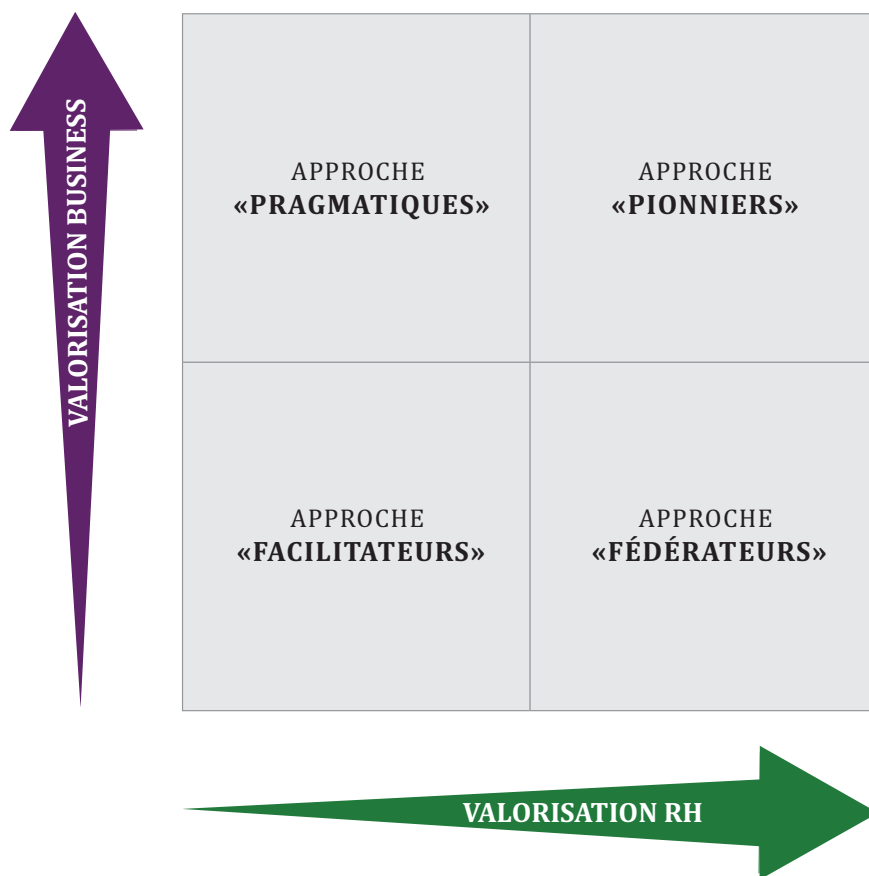
Le premier axe est la valorisation business. Il s'agit de la volonté des entreprises de privilégier une approche « cœur de métier » des dispositifs, avec une volonté de développement de leur business (par exemple à travers l'innovation ou encore par une meilleure connaissance des

communautés, etc.). Elles ont aussi plus souvent fait le choix de l'ancrage territorial, dans la proximité de leurs métiers.

Le deuxième axe est la valorisation RH. Nous entendons par là que les entreprises ont considéré dans leur stratégie, une conscience et parfois une qualification des bénéfices RH des dispositifs de mobilisation des collaborateurs, que ce soit en termes de développement de compétences, du mieux-vivre ensemble, du recrutement ou de la marque employeur.

Le positionnement sur ces deux axes nous a permis de mettre en lumière **4 approches** dans les stratégies globales menées dans les entreprises concernant la mobilisation citoyenne des collaborateurs.

CARTOGRAPHIE DES STRATEGIES D'IMPLICATION CITOYENNE DES ENTREPRISES



© Mankai Factory

Bien évidemment, ces approches sont « dynamiques » et évoluent dans le temps suivant les inflexions stratégiques données aux programmes d'implication citoyenne.

Les 4 approches correspondent à des degrés de maturité différents des dispositifs d'implication citoyenne selon les 2 axes que sont la valorisation RH et l'intégration au business. Chaque approche comporte des bénéfices propres et, même s'il n'est pas valorisé, l'impact RH est réel au sein de chaque approche.

- **Approche « Facilitateurs »** : il s'agit de dispositifs d'amorçage des démarches d'implication citoyenne. L'entreprise permet un cadre et facilite les démarches des collaborateurs. Ces démarches sont souvent initiées par un mécénat financier avec une relative méconnaissance des responsables RH sur les dispositifs et peu de lien avec l'activité de l'entreprise.
Exemple : CREDIT AGRICOLE SA
- **Approche « Pragmatiques »** : les dispositifs sont pensés en amont dans le prolongement d'une politique RSE, avec une volonté de les inscrire dans une stratégie business, en ligne avec le cœur de métier. Pas de valorisation des impacts RH pour les collaborateurs même si ceux-ci existent et pas d'appropriation formelle à ce niveau.
Exemple : SEB
- **Approche « Fédérateurs »** : les dispositifs sont pensés de manière plus « corporate » pour consolider l'image et renforcer la fierté d'appartenance. Les objectifs prioritaires sont de valoriser les ressources internes notamment avec des bénéfices collectifs du mieux-vivre ensemble.
Exemple : SOCIETE GENERALE, ORANGE
- **Approche « Pionniers »** : les dispositifs sont pensés en amont et intégrés au business et/ou à la stratégie d'entreprise, en lien avec son activité.
 - ✓ Implication des RH dans le process avec une certaine valorisation dans les pratiques RH et managériales.
 - ✓ Existence d'instruments de mesure: baromètres, grilles d'évaluation, etc.Exemple : ACCENTURE, SCHNEIDER ELECTRIC



2

IMPACTS

**Quels impacts sur les RH
et les pratiques
managériales ?**

DES OBJECTIFS ENCORE FORTEMENT RATTACHES A LA COMMUNICATION ET AUX VALEURS DE L'ENTREPRISE

Spontanément, les objectifs qui ont été énoncés par les responsables de programme, les collaborateurs mais aussi les managers relevaient plutôt du domaine du collectif, que ce soit l'entreprise, l'institution en elle-même au travers de son image ou le lien des collaborateurs avec leur entreprise ou entre eux.

Des objectifs énoncés qui sont par ailleurs exclusivement qualitatifs, non quantifiés, au service de la construction d'un « collectif » et d'une image employeur positive. Parallèlement, on constate une dimension opérationnelle assez en mineur dans les objectifs énoncés, que ce soit au plan opérationnel RH ou plan opérationnel business.

DES OBJECTIFS SPONTANEMENT ENONCES SUR LE REGISTRE DU COLLECTIF

Fierté d'appartenance autour des valeurs/ Image employeur/ Cohésion interne.

Cette construction du « collectif » ressort comme l'objectif majeur de ces dispositifs, énoncé par les 3 populations. Autour de 3 grands piliers : la fierté d'appartenance à son entreprise autour de ses valeurs et de sa responsabilité sociétale, son image employeur et la cohésion interne. Ces éléments avaient été mis en évidence dans l'étude Mediaprism/France Générosités³ concernant la motivation des entreprises à monter ce type de programmes. 2 objectifs ressortaient de façon très évidente: l'envie d'améliorer son image puis la volonté d'assumer sa responsabilité sociale.

1. La fierté d'appartenance autour des valeurs de l'entreprise et de sa responsabilité sociétale

Je pense que mon entreprise le fait pour embarquer ses collaborateurs dans sa démarche RSE.

2. L'image employeur

Cela crée une identité spécifique à mon entreprise.

Cela donne une bonne image de la boîte, c'est bien pour l'esprit de solidarité en premier.

³ « Le mécénat, point de vue du grand public, en particulier les actifs du secteur privé », Mediaprism pour France Générosités, 2011

3. La cohésion interne

C'est important de mieux vivre ensemble, d'organiser des moments de convivialité.

L'objectif c'était de créer du lien entre les collaborateurs, valoriser les équipes.

Comme dans l'étude citée, viennent ensuite mais sensiblement en mineur des objectifs au plan individuel tels que la motivation avec un renforcement du sentiment d'utilité personnelle ou encore le développement des compétences.

Cette dichotomie reflète une certaine méconnaissance des collaborateurs impliqués et des managers des bénéfices individuels des dispositifs d'implication citoyenne notamment en termes de développement des compétences. De plus, il n'existe que très rarement une évaluation de ces bénéfices. Alors que les bénéfices en termes d'image mais aussi en termes d'appartenance et de cohésion interne peuvent être évalués et mesurés, notamment dans le cadre des études de climat interne.

L'évaluation permet la reconnaissance des impacts positifs des dispositifs d'implication citoyenne sur l'organisation dans son ensemble et au travers de son lien avec les collaborateurs via leur fierté d'appartenance.

DES OBJECTIFS RH AU PLAN INDIVIDUEL (motivation, développement des compétences) ESSENTIELLEMENT AVANÇES PAR LES RESPONSABLES DE PROGRAMME.

Seuls les responsables de programmes misent sur cette dimension.

Plus une entreprise a développé ces dispositifs plus elle les a expérimentés, plus elle a cherché à les évaluer, plus elle est à même d'évoquer voire d'intégrer des objectifs RH individuels dans la mise en place de ces dispositifs. C'est la raison pour laquelle on retrouve les entreprises « pionnières » de notre typologie ; i.e. celles qui sont le plus avancées dans l'intégration de la dimension business et dans la valorisation RH.

C'est un levier d'engagement des collaborateurs.

Cela permet non seulement d'attirer les talents mais aussi de les fidéliser.

En terme de formation et de développement des compétences, c'est très intéressant.

L'objectif de mon entreprise pour ces actions à mon avis c'était de renforcer le sentiment d'utilité personnelle.

L'INNOVATION ET L'IMPACT BUSINESS ENCORE PEU EVOQUES SPONTANEMENT COMME OBJECTIFS.

En effet, seuls quelques responsables de programmes, encore une fois dans les entreprises les plus « pionnières », n'hésitent pas à énoncer que ces dispositifs ont des objectifs en termes de business, au travers d'une meilleure connexion avec leurs propres clients ou encore au travers d'un avantage concurrentiel pour faire la différence.

Il faut reconnaître qu'à ce stade, cela concerne quelques entreprises, particulièrement innovantes et leaders sur ces dispositifs alors que l'étude Pro Bono Lab⁴ réalisée auprès d'entreprises américaines, en 2011, montrait que les entreprises mettaient en avant l'innovation (nouveaux produits, nouveaux marchés, créativité) comme bénéfique et donc comme objectif de ces dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs. En France, ces programmes sont beaucoup plus récents et peu y voit aujourd'hui un levier d'innovation que ce soit au plan business ou au plan RH. L'intégration de la dimension business dans la mise en place de ces dispositifs est déjà un grand pas en avant.

Cela crée une identité spécifique à mon entreprise.

Être connectés avec nos clients.

C'est un levier stratégique pour se différencier.

L'objectif premier est de l'installer dans la vie de l'entreprise comme quelque chose d'aussi logique que le Développement Durable aujourd'hui.

⁴ Demonstrating the Business Value of Pro Bono, Pro Bono Lab and Taproot Foundation, 2011

DES BÉNÉFICES BIEN AU DELÀ DES OBJECTIFS

Nous avons cherché, dans un premier temps, à classer les bénéfices constatés en fonction des objectifs exprimés. Dans un second temps, dans l'objectif d'avoir un éclairage plus opérationnel, nous avons dissocié les bénéfices perçus par l'ensemble des acteurs en présence (responsables de programmes / managers / collaborateurs impliqués) des bénéfices plus opérationnels, perçus par les collaborateurs et les managers.

DES BÉNÉFICES EN PHASE AVEC LES OBJECTIFS ÉNONCÉS :

Fierté d'appartenance autour des valeurs / image employeur / Cohésion interne.

Nous avons articulé précédemment les bénéfices collectifs autour de 3 grands thèmes :

- La fierté d'appartenance autour des valeurs de l'entreprise et sa responsabilité sociétale
- L'image employeur
- La cohésion interne

Ces éléments avaient été mis en évidence dans l'étude l'étude Mediaprism/France Générosités⁵ 50 % des salariés interviewés considéraient que le mécénat développait une culture d'entreprise et pour plus des ¾ d'entre eux, que cela augmentait leur fierté d'appartenance à l'entreprise.

Cela renforce la croyance des gens dans leur entreprise.

C'est une vraie fierté, on se sent vraiment reconnaissants !

Pour l'image de mon entreprise, c'est que du positif, c'est important une entreprise qui fait preuve de solidarité surtout auprès des jeunes.

Pour la mobilité internationale, c'est un vivier de compétences qu'il faudrait repérer !

En ce qui concerne la cohésion interne, il ressort de l'étude que ce bénéfice est plus complexe que le renforcement de la fierté d'appartenance ou l'impact positif sur l'image employeur.

En effet, il est nécessaire de créer les conditions pour faire de ses dispositifs un levier de cohésion interne notamment bien intégrer dans la stratégie d'entreprise l'implication citoyenne des collaborateurs et non pas s'arrêter à des actions anecdotiques. Bien communiquer sur les objectifs, les modalités de sélection, les résultats, le retour sur investissement, ... Une des dérives de ces programmes ou

⁵ « Le mécénat, point de vue du grand public, en particulier les actifs du secteur privé », Mediaprism pour France Générosités, 2011

dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs serait de créer un ghetto, une communauté exclusive.

Cette communauté serait :

- o soit celle des salariés engagés « *toujours les mêmes* » avec un risque d'essoufflement (que nous évoquerons par la suite).
- o soit encore parfois celle des privilégiés qui « *profiteraient de ces dispositifs pour se faire payer des vacances* » par exemple (dans le cas des congés solidaires) ...« *Je n'ai eu que 20 % d'accueil positif, les autres étant totalement indifférents.* »

Une fois ces risques évalués et gérés, il est certain que ces dispositifs, tout particulièrement dans le cadre de mobilisation collective, sont générateurs de lien et de cohésion entre les collaborateurs.

Cela a permis de créer une cohésion d'une autre forme que les teams buildings classiques.

Cela crée de la transversalité, les gens se comprennent mieux, ils se côtoient avec moins de frontières.

DES BÉNÉFICES PLUS LARGES QU'ATTENDUS et PARTAGES PAR TOUS : Développement personnel et impacts positifs sur le business

On constate une réelle force de l'expérimentation, les essayer c'est les adopter, et a posteriori les bénéfices cités par les 3 acteurs dépassent largement les attentes et les objectifs énoncés. C'est très intéressant en termes de développement possible pour l'avenir.

L'implication citoyenne des collaborateurs a des impacts positifs tant en terme de développement personnel des salariés qu'en terme d'activités et de business.

En effet, les 3 population (responsables dispositifs, managers et collaborateurs) voient dans ces actions un levier de développement personnel impactant positivement l'entreprise et y voient aussi des retombées positives directement liées à l'activité de l'entreprise.

Bénéfices de « savoir être »

Ce sont les bénéfices qui ont le plus souvent été cités par les interviewés que ce soient des responsables de programmes, des collaborateurs ou des managers. Ce sont des compétences sur lesquelles il est parfois difficile de travailler en entreprise ou dans des programmes de formation. Il nous a donc semblé intéressant de les mettre en avant et de bien les préciser.

Epanouissement personnel et confiance en soi

« *Fierté d'appartenance mais aussi fierté tout court !* ». Ce verbatim est très intéressant car illustre et relie bien les bénéfices dans la relation du collaborateur avec son entreprise mais aussi dans son estime de soi.

Au delà de ce sentiment d'épanouissement personnel, parfois même un « rebondissement », un renouveau pour une prise de poste, une mobilité...

Ouverture aux autres et capacité d'adaptation

Déjà, l'enquête de l' IMS Entreprendre pour la Cité « Le Bénévolat et vous » de 2012 montrait que près des ¾ des salariés estimaient que ces actions leur apportaient une plus grande ouverture d'esprit et la possibilité de rencontrer des gens qu'elles ne côtoyaient pas habituellement. Nous avons fait le même constat et pouvons souligner qu'un des retours sur expérience au plan personnel concerne très clairement le changement, la gestion de l'imprévu, la perception de l'inconnu.

Ces dispositifs d'implication citoyenne favorisent donc le développement de ces capacités d'adaptabilité grâce à l'expérimentation de situations nouvelles mais aussi grâce à la mise en relation souvent dans le cadre de la gestion d'un projet, avec des profils inconnus jusqu'alors.

Bénéfices motivationnels

Un des enjeux majeurs actuellement dans les entreprises est celui de la motivation, de l'engagement, de la mobilisation des collaborateurs. En effet, depuis des années, les entreprises sont alertées par ce fléchissement de l'engagement d'une part, et d'autre part, par la perte de sens exprimée dans leurs organisations.

Il est bien évident que ces dispositifs d'implication citoyenne ne peuvent apporter une réponse totale à ces problématiques complexes et larges. En revanche, ils peuvent sans doute être un élément de réponse parmi d'autres.

Cette quête de sens, ce besoin de cohésion autour de valeurs communes concourent à motiver les collaborateurs.

J'étais en perte de confiance cela m'a permis de me redonner confiance en moi et de me reprendre à bras le corps.

C'est un moyen pour ma collaboratrice de s'épanouir et en tant que manager, c'est important que je puisse favoriser cela.

Ca donne des ailes c'est une réelle joie et une fierté d'être utile

Au plan personnel, c'est un enrichissement humain énorme, cela change le rapport à autrui.

On sort du cadre on prend du recul

On oublie le confort et le conformisme

Cela m'a transformé professionnellement, cela m'aide à accepter le changement

Cela permet de gagner une ouverture d'esprit, une curiosité intellectuelle. Je conseille de s'asseoir à côté de l'autre, de parler, d'échanger.

Cela donne du sens, cela a décuplé ma motivation

On a les premiers retours, ils avaient des étoiles dans les yeux, des personnes transformées qui remerciaient l'entreprise de leur avoir donné l'occasion d'être utiles.

De plus, se sentir utile, développer un sentiment d'utilité personnelle, participer et contribuer à un projet qui a du sens renforce aussi la motivation au travail.

Sans que cela n'ait été exprimé aussi directement mais de façon sous-jacente, il est certain que la rencontre avec des populations, des communautés défavorisées et en situation difficile, permet à chacun de relativiser sa propre situation. Cela entraîne le plus souvent à se recentrer, retrouver un regard positif, ce qui change la perception de sa propre situation.

Bénéfices business : impact positif sur les activités de l'entreprise

En terme d'activités, ces dispositifs permettent :

- **d'apporter un regard plus large**, notamment auprès des communautés avec lesquelles l'entreprise peut avoir besoin de créer des liens (fournisseurs ou clients).
- **d'enrichir la relation avec ses propres clients**, d'apporter une création de valeur dans cette relation commerciale.
- **d'apporter une dimension plus durable**, de penser plus loin, de réfléchir le long terme.
- **de créer une dynamique de progrès en interne** et développer la coopération et la créativité.

C'est important pour nous en tant que banquier de créer des liens avec la société civile et montrer que notre métier est au service de l'économie.

Cela permet de créer du lien avec les pays

Au niveau business, ce partenariat avec cette association (...) nous a permis d'apporter une meilleure réponse aux attentes d'une partie de notre clientèle et donc de gagner du temps.

Les échanges avec les clients deviennent d'une autre nature, on partage des valeurs on a une approche différente plus forte, un « supplément d'âme »

C'est une ouverture d'esprit qui peut améliorer le management et la relation client.

Avoir un leadership responsable permet de faire le lien entre le court et le long terme.

Cela a créé un véritable écosystème d'entraide au sein des sites de production.

FOCUS SUR DES BENEFICES RH OPERATIONNELS: Développement des compétences & nouvelles pratiques managériales

Là encore, il s'agit bien d'une preuve par l'expérimentation et il nous a semblé intéressant de détailler les compétences dont les collaborateurs et les managers nous ont parlé. En termes de pratiques managériales, ces dispositifs peuvent permettre d'expérimenter de nouveaux modes de travail et surtout de nouveaux comportements managériaux et donc permettre aux managers de monter en compétences sur des problématiques spécifiques.

Développement des compétences

L'étude Volunteer⁶ de 2011 démontrait déjà que près des 2/3 des salariés engagés considéraient que le bénévolat leur avait permis de développer des compétences utiles à leur activité professionnelle. Mais en même temps plus des ¾ des salariés engagés considéraient que l'entreprise ne valorisait pas les compétences acquises grâce au bénévolat.

Notre étude confirme nettement ce développement de compétences et permet surtout de le qualifier et de le spécifier. Au regard de notre analyse, les compétences développées principalement s'articulent autour de 4 grandes catégories que sont :
la formation et la pédagogie/la capacité de communication/l'entrepreneuriat/le changement

Formation et pédagogie

Il est vrai que beaucoup de programmes de bénévolat, de congés de solidarité ou même de mécénat de compétences intègrent cette dimension de « partage de savoirs », d'enseignement souvent auprès de populations défavorisées qui permet en effet de monter en compétences sur sa propre capacité à transmettre, à expliquer, à formaliser le savoir ou la technique.

Les personnes se révèlent en terme de capacité pédagogique.

Ces compétences de pédagogie et de formation lui servent notamment vis à vis des jeunes recrues aujourd'hui.

C'était une bonne occasion de s'y essayer et de se frotter à la pédagogie

⁶ Enquête sur les impacts RH du soutien de l'entreprise à l'engagement bénévole, Volunteer/Université Toulouse 1, 2011

Communication

Le second axe de progrès est le développement de sa capacité de communication, tout autant dans le message en lui-même à faire passer, que dans la connaissance de l'autre ou encore dans la gestion du feed-back.

Cela m'a permis de développer mon écoute et ma compréhension des besoins.

Apprendre à mieux communiquer.

Adaptabilité / Changement

La troisième « compétence » que les collaborateurs engagés et leurs managers ont vu se développer suite à leur implication dans des actions citoyennes concerne leur capacité de changement. C'est en effet une expérimentation du changement qui permet de monter en compétences.

- o celui de changer l'angle de vue, de sortir du cadre qui est un exercice particulièrement difficile à faire précisément dans son cadre habituel, dans son référentiel habituel.

Se mouvoir dans des environnements différents, découvrir une autre culture.

Adaptabilité à des contextes différents, faire face à l'imprévu, agilité et réactivité : les qualités nécessaires pour une entreprise du 21ème siècle.

*On sort du cadre, on prend du recul
Cela permet de penser « out of the box ».*

- o mais aussi celui d'être plus agile, plus réactif et donc plus adapté aux changements futurs en développant cette dimension d'anticipation et de prospective.

On parle bien au travers de ces exemples d'innovation et de créativité même si, encore une fois, il faut bien noter que ces termes n'ont pas été énoncés comme tels et aussi explicitement que dans l'étude réalisée aux Etats- Unis par Pro Bono Lab⁷.

⁷ Demonstrating the Business Value of Pro Bono, Pro Bono Lab and Taproot Foundation, 2011

Pratiques managériales

Le second volet de cette dimension opérationnelle RH concerne les pratiques managériales elles-mêmes. C'est un volet qui avait été moins mis en exergue dans les études précédentes. Or, c'est un réel bénéfice qui nous a été exprimé à différents niveaux des pratiques managériales.

3 pistes de réflexion pourraient être des opportunités à saisir pour les entreprises en soutien et en complément d'autres outils RH.

Meilleure connaissance des collaborateurs

L'implication d'un collaborateur dans une action citoyenne avait permis à son manager de mieux le connaître, en apportant un éclairage différent sur ses propres compétences d'une part mais aussi en « accédant » à une partie de sa facette personnelle : ses convictions, ses valeurs, son engagement, sa mobilisation. On peut facilement extrapoler l'utilité en cas de mobilités (transverse, internationale, etc.), dans un programme de gestion des talents.

Cela m'a permis d'avoir une meilleure connaissance de lui, de sa capacité d'initiative, d'adaptabilité.

Ces actions changent le regard du manager sur son collaborateur.

Découvrir des compétences qu'il ne pensait pas avoir.

Cette approche multidimensionnelle des collaborateurs peut être un véritable atout pour aider les RH à lever le nez des compétences liées au poste précédent.

Reconnaissance et valorisation

Le second volet qui nous semble important à faire ressortir concerne la reconnaissance induite par ces dispositifs. Cette reconnaissance est à double sens :

- reconnaissance du collaborateur vers l'entreprise
- reconnaissance de l'entreprise vers son collaborateur impliqué.

La reconnaissance et la valorisation sont de réelles attentes de la part des collaborateurs et toutes les études le montrent et le démontrent. Et au delà d'être de fortes attentes, reconnaître et valoriser font partie des conditions permettant de mieux vivre ensemble au travail et de développer le bien-être des salariés. Envisager ces dispositifs comme des modes additionnels de reconnaissance et de valorisation des salariés est à notre sens une piste de réflexion intéressante.

L'entreprise m'exprime sa reconnaissance en m'invitant à une journée pour les collaborateurs engagés.

Pour les seniors, cela permet de valoriser leur travail autrement.

Auto-valorisation car avec le stress actuel, cela permet de donner une autre dimension.

Développement de nouvelles pratiques

Le troisième volet concernera plus l'innovation dans les pratiques managériales et il faut voir dans ces dispositifs d'implication citoyenne encore une fois une ouverture complémentaire et la possibilité d'améliorer des comportements managériaux au travers de pratiques inspirantes.

3 pistes de réflexion illustrent le développement de ces nouvelles pratiques managériales :

1. Diversité

Le management de la diversité au sens large avec des exemples autour du handicap, de la diversité ethnique et culturelle et aussi auprès des jeunes populations.

C'est une ouverture à la diversité qui peut améliorer le management, la relation client. C'est une valeur additionnelle, un regard différent.
On va avoir des générations de zappeurs qui ont envie d'expériences diversifiées au quotidien.
C'est une dimension complémentaire dans la palette des compétences qu'un manager doit avoir.

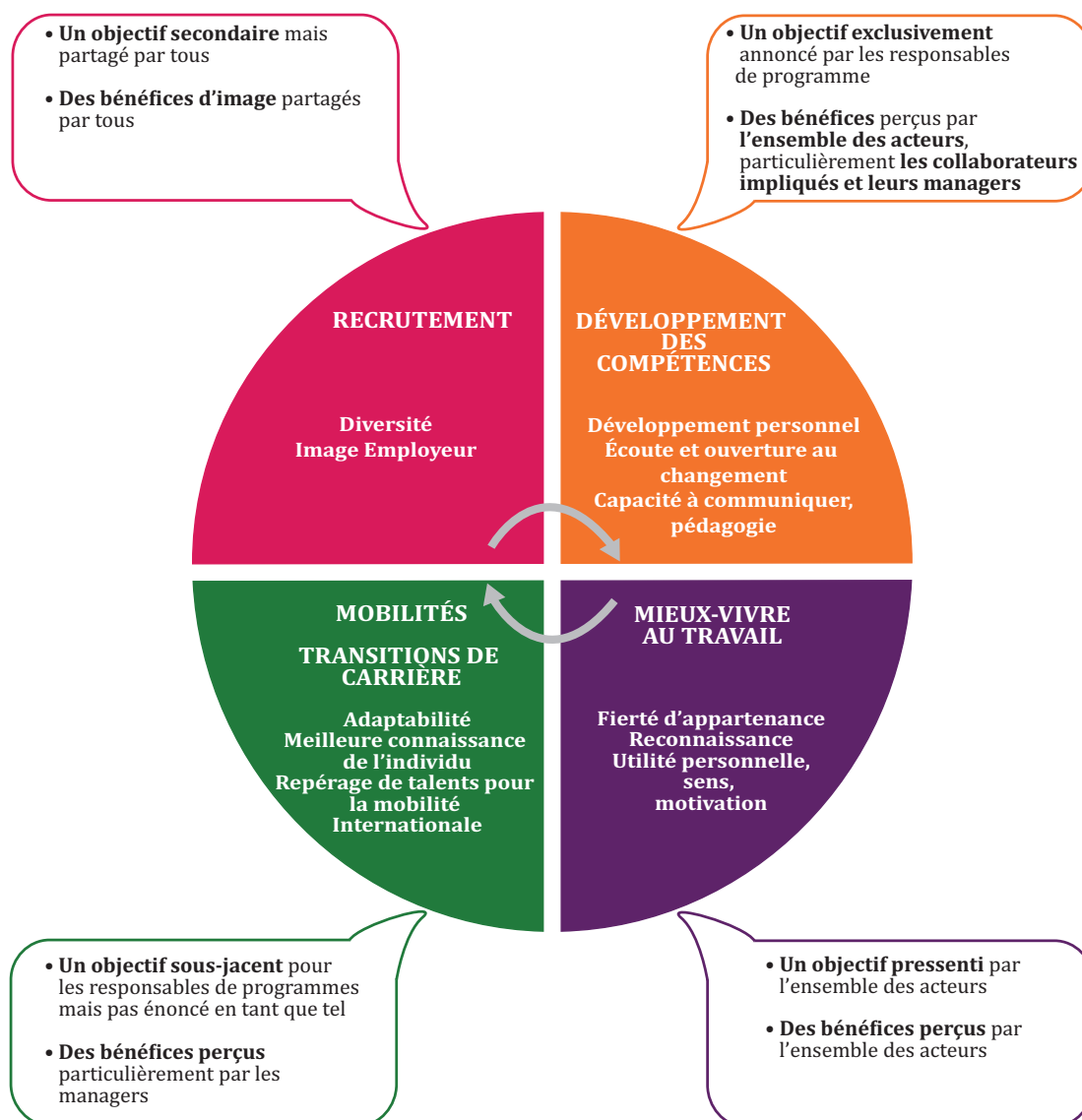
2. Transversal et collaboratif

Les programmes de mobilisation sont une opportunité de décroisement comme l'ont déjà auparavant analysé les études déjà citées. C'est une occasion pour développer des modes de travail plus transversaux, plus collaboratifs et permettre de décroiser les silos au sein de l'entreprise

C'est un levier de transversalité, permet de casser les silos.
Grâce à un partenariat avec une association (...), avec un très bon climat social, les managers se sont inspirés de leurs pratiques.
Cela crée beaucoup de transversalité, les gens se comprennent mieux, cela permet de se côtoyer avec moins de frontières.
Cela pousse notre capacité à collaborer, coopérer, on développe de l'empathie pour co-construire.

PANORAMA DES BENEFICES GENERAUX EXPRIMES AU SEIN DES PARCOURS RH

LES DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE AU COEUR DU PROCESS RH LES ENSEIGNEMENTS OPERATIONNELS DE L'ETUDE



L'objectif de ce schéma est de projeter les bénéfices que nous venons d'analyser et de les mettre en exergue sur la boussole des parcours RH. Cette boussole représente des points de passage dans le cycle de vie d'un collaborateur dans une entreprise et de ce fait des enjeux RH majeurs.

Nous avons voulu faire cet exercice pour illustrer de façon très opérationnelle les impacts de ces dispositifs et les solutions qu'ils peuvent apporter en tant qu'outil complémentaire ou additionnel d'une politique de ressources humaines.

LE RECRUTEMENT : un atout supplémentaire et un enjeu de différenciation

Le recrutement en tant que tel n'est jamais ressorti directement comme objectif auprès des entreprises que nous avons interrogées. Pour mémoire, certaines entreprises utilisent ces dispositifs d'implication citoyenne particulièrement dans le cadre de parrainage de jeunes comme sourcing et comme intégration.

En revanche, dans notre étude, l'amélioration de l'image employeur a largement été énoncée comme objectif. Elle est particulièrement importante auprès des plus jeunes dont nous savons par des études précédentes qu'ils sont attirés par des entreprises impliquées mais aussi qui savent impliquer leurs collaborateurs.

Le management de la diversité, facilité par certains dispositifs d'implication citoyenne, est aussi un élément facilitateur à intégrer dans le recrutement.

Mettre en place des dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs est sans conteste un atout supplémentaire dans les moyens utilisés dans le cadre de la stratégie de recrutement de l'entreprise.

Nous avons noté des initiatives parfois dispersées et parfois sous-utilisées en terme de recrutement. Nous pensons que cela peut être une opportunité pour les entreprises de les coordonner pour mieux capitaliser.

Derrière ces actions mises en œuvre, il y a un enjeu de différenciation permettant de séduire et de recruter des populations cibles, de plus en plus sensibles à ces démarches.

LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : la preuve par l'expérience et un fort potentiel de développement

Nous avons vu précédemment dans quelle mesure le développement de compétences était un bénéfice clairement exprimé par les collaborateurs et les managers.

Nous avons privilégié une acception large du développement des compétences auquel nous rattachons plus particulièrement le développement personnel, l'écoute, la communication, les capacités pédagogiques et la formation mais aussi l'ouverture au changement.

C'est un enseignement majeur de cette étude, le développement des compétences est un objectif exclusivement mis en avant par les responsables de programmes. Alors que le retour d'expériences est presque unanime puisque c'est un des bénéfices premiers exprimés par les managers et les collaborateurs.

Il s'agit bien de la preuve par l'expérimentation. Il nous semble à ce titre que c'est une réelle opportunité à saisir pour les entreprises comme outil complémentaire à des programmes de formation plus classiques. Il serait même judicieux d'associer des programmes de formation avec ces dispositifs pour les potentialiser.

A la lumière des résultats de cette étude, mais aussi d'autres études anglo-saxonnes dont notamment l'étude Volunteering⁸, nous pensons que tous les programmes de dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs représentent un fort potentiel pour le développement des compétences, notamment sur les « soft skills ».

En revanche, il est nécessaire de structurer ce développement, en définissant des objectifs et des priorités en termes de compétences à développer pour ensuite choisir le cas échéant des dispositifs spécifiques. Il conviendra aussi de mettre en place des instruments d'évaluation et de mesure pour que les nouveaux outils que représentent ces dispositifs puissent s'intégrer dans la palette au même titre que les autres.

⁸ Volunteering, the business case, Corporate Citizenship, 2010

LE MIEUX-VIVRE ENSEMBLE : un levier qui a fait ses preuves et un enjeu de communication & d'appropriation.

Nous préférons parler de mieux-vivre ensemble pour mettre en avant les notions de fierté d'appartenance, de cohésion interne, de reconnaissance et de valorisation, de motivation, d'utilité et de sens.

L'ensemble des parties prenantes, collaborateurs, managers et responsables de programmes y ont trouvé des bénéfices notoires.

Les dispositifs d'implication citoyenne peuvent donc représenter un levier favorable au mieux vivre ensemble au travail. C'est un levier qui a fait ses preuves. Les retours sur expérience sont particulièrement positifs et explicites.

C'est donc un outil possible et efficient pour améliorer le bien être des collaborateurs et développer le mieux vivre ensemble. Au regard de nos observations, c'est une démarche qu'il conviendrait de déployer pour les entreprises qui ont déjà mis en place des dispositifs et c'est sans doute une démarche à initier pour les autres.

En revanche, il y a un réel enjeu de communication et d'appropriation de ces dispositifs pour créer du lien et fédérer les collaborateurs sur ces programmes. Il est en effet important de communiquer en amont sur les dispositifs, pendant pour accompagner et fédérer et, en aval, pour gérer les feed back et les retombées.

LES MOBILITES et LES TRANSITIONS DE CARRIERE : des expérimentations en cours et un levier d'innovation

Nous intégrons dans ce chapitre l'adaptabilité, la meilleure connaissance de l'individu, le repérage de talents pour la mobilité internationale, la transition professionnelle des seniors,...

Il est certain que nous sommes encore aux balbutiements de l'intégration des dispositifs de mobilisation citoyenne dans les politiques RH de mobilités et de transitions de carrière. Il existe des exemples ponctuels qui sont riches d'enseignements et porteurs de bénéfices futurs. En effet, les mobilités quelles qu'elles soient n'ont jamais été énoncées comme un objectif possible. En revanche, les managers ont pu constater que l'implication dans ce type d'actions citoyennes (notamment sur des programmes internationaux que ce soit en congés de solidarité ou en mécénat de compétences) pouvait favoriser des mobilités. Sur la transition et la fin de carrière des seniors, des dispositifs d'implication citoyenne ont été mis en place avec de bons résultats en termes d'accompagnement de la transition et de gestion RH de cette étape.

Nous pensons que ces sujets de mobilités posent de réelles questions à l'entreprise. Les mobilités transverses ou internationales nécessitent de repérer les bonnes compétences professionnelles mais aussi extra-professionnelles. Pour les compétences strictement professionnelles, il existe des outils de gestion des talents très efficaces. En revanche, concernant les softs skills ou le savoir-être, il est probable que l'implication des collaborateurs dans des actions citoyennes apporte un éclairage intéressant et consolide le repérage.

Il n'est pas nécessaire de préciser que la gestion des seniors dans l'entreprise est un enjeu majeur et l'on peut aussi dire que peu de solutions efficaces et pérennes ont été mises en place et que peu de solutions innovantes ont été jusqu'alors créées. Néanmoins, il existe des exemples de gestion de fin de carrière appuyée sur ces dispositifs très performants.

Aussi, nous pensons que nous avons là des pistes à investiguer et des actions à co-construire, les dispositifs d'implication citoyenne des collaborateurs pouvant être un réel levier d'innovation en matière de mobilités et de transition de carrière. Il faudra toutefois s'assurer que l'engagement des collaborateurs repose sur le volontariat, afin d'éviter de possibles dérives.

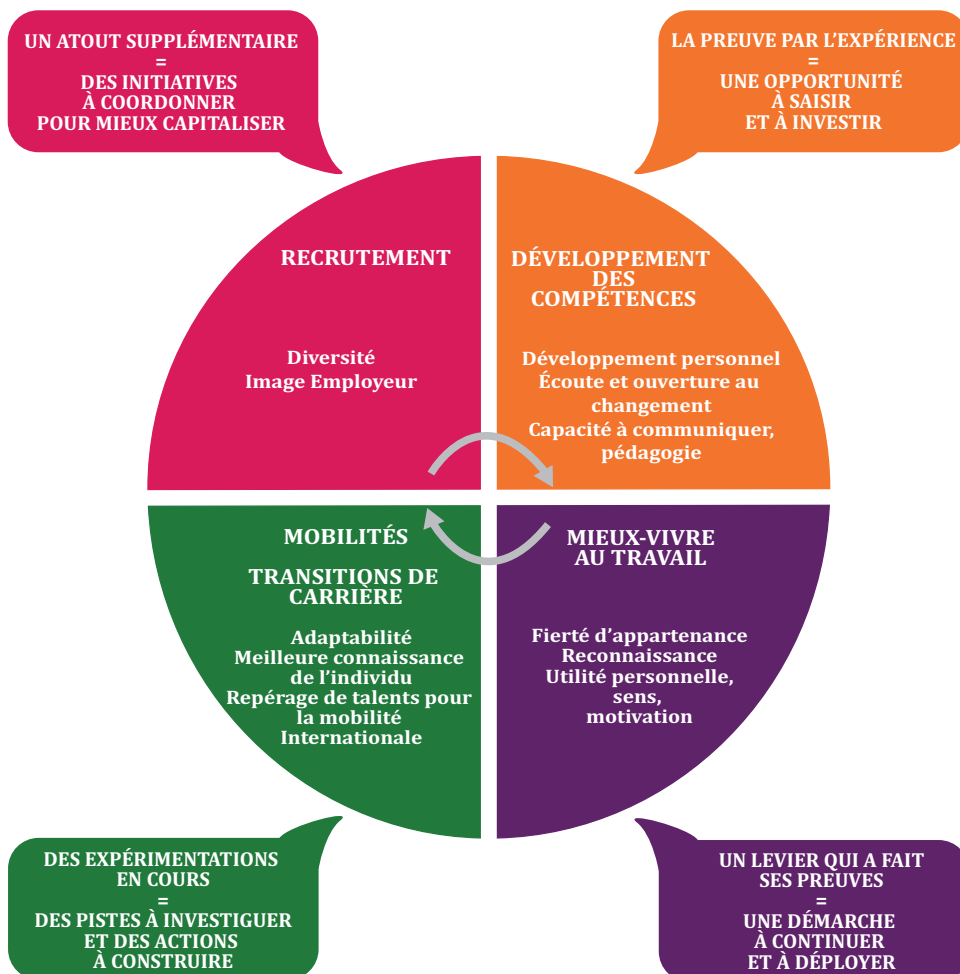
En conclusion

Des bénéfices à des degrés divers avec des enjeux différents selon leur place dans la boussole RH.

Des bénéfices reconnus en terme d'image employeur, de fierté d'appartenance et de cohésion interne donc des opportunités et des dispositifs à consolider en terme de recrutement et de mieux vivre ensemble.

Des dispositifs qui peuvent être des pistes d'innovation et des défis à relever en terme de développement des compétences, de gestion des carrières, de mobilités et de transition de carrière. Et par conséquent s'intégrer dans une réflexion stratégique au sein du parcours RH.

Par ailleurs, ces programmes s'avèrent être une exceptionnelle opportunité d'expérimentation du changement.



3

LES MECANIKES DE SUCCES

Les contraintes à lever

Les accélérateurs

Les stratégies

d'optimisation des bénéfices

LES CONTRAINTES À LEVER

Nous avons pu relever quelques freins à lever pour optimiser ces démarches de mobilisation solidaire des collaborateurs et pouvoir en tirer tous les bénéfices RH et business nécessaires.

LA MECONNAISSANCE DES DISPOSITIFS PAR LES RESSOURCES HUMAINES

Nous avons bien conscience avant de réaliser cette étude que les responsables RH étaient encore très peu impliqués dans les dispositifs de mobilisation citoyenne des collaborateurs. Force est de constater à la lumière des entretiens, que des efforts de pédagogie, de communication et de coopération restent à faire et que les responsables RH sont encore loin de s'être appropriés ces démarches dans leur palette d'outils de gestion des talents et se sont, semble-t-il, encore peu intéressés à ces pratiques. On peut cependant noter quelques exceptions pour les entreprises dans lesquelles les organigrammes croisent plus volontiers les responsabilités DRH/Fondation/RSE et celles qui ont une approche « Pionniers » (cf. Cartographie partie 1). Des verbatim très éclairants nous ont été partagés sur cette limite importante dans le déploiement et l'optimisation des programmes de mobilisation.

Il y a une méconnaissance totale de ces sujets par les RH, même pour la semaine de solidarité, notre grand événement.

Nos dispositifs sont totalement déconnectés des RH.

Les RH sont-ils au courant ? Bonne question ! Je ne sais pas, mais je ne crois pas. Moi je ne leur en ai jamais parlé. J'en ai juste parlé de manière informelle avec mon manager.

Pas de dédain de la part des RH, mais business first !

Les RH ne viennent pas vraiment nous voir, mais il ne faut pas se dire que c'est uniquement à eux de faire l'effort. Nous devons aussi avancer sur les sujets et proposer des choses, avoir des outils qui leur parlent peut-être plus, parler un langage audible pour eux.

De façon plus générale, on peut constater une absence d'objectifs liés à l'utilité sociale interne. Les dispositifs n'étant pas toujours intégrés à la stratégie de l'entreprise et les collaborateurs n'ayant pas tous un niveau d'information suffisant, les responsables RH considèrent que ce n'est pas

de leur ressort et que cela ne constitue pas un levier stratégique ou business pour l'entreprise.

LA CONTRAINTE ORGANISATIONNELLE : MOYENS DEDIES ET BUDGET

La contrainte financière a été beaucoup citée par les managers, très soucieux de clarification et de transparence à cet égard et la mentionnant également comme une limite déterminante.

Il faudrait que les managers puissent juste accorder du temps mais que cela ne soit pas en plus budgétairement handicapant.
Il faut regarder l'équation économique et il faut de la transparence et de la clarté budgétaire. Je ne veux pas apprendre au dernier moment que ce sera sur mon budget. Il faut savoir en amont qui va payer pour cela.
Difficile de démarrer de nouveaux programmes avec des budgets limités.

LES CONTRAINTES DES COLLABORATEURS

Le paradoxe du collaborateur

D'une part, le collaborateur souhaite qu'il y ait une valorisation et une reconnaissance de sa démarche d'implication citoyenne par l'entreprise et le management, d'autre part ce même collaborateur mettra en exergue le fait que cet engagement relève avant tout de la sphère privée. C'est ce que nous avons nommé le paradoxe du collaborateur, qui rejoint une spécificité culturelle très française qui voudrait qu'il y ait une étanchéité forte entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

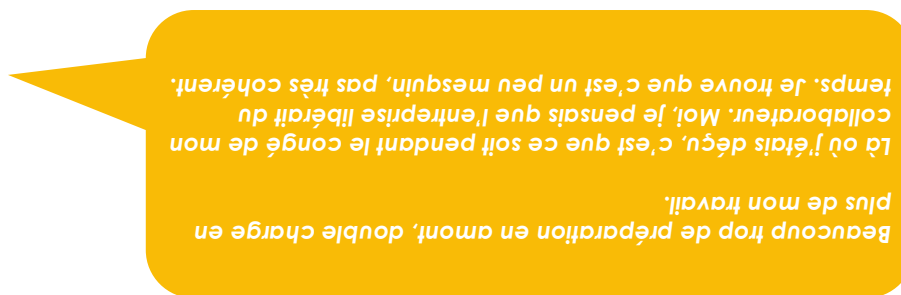
Mais chacun doit être libre, il faut respecter la vie privée, pas tout mélanger.
C'est une démarche personnelle et individuelle de développement personnel.
Je ne veux pas parler trop de ce que je fais par pudeur. C'est très important pour moi de rester discret sur les actions que je mène car c'est facile de passer d'humain à présomptueux...

Une étude récente "Actifs, Engagement, Bénévolat : Mode d'emploi " de 2013⁹ corrobore ce constat. La plupart des bénévoles – anciens et actuels – préférant ne pas faire part de leur engagement à leur hiérarchie, 62% mettent d'abord en avant leur souci de préserver leur vie privée.

Pour lever ce frein, il faudra réussir à développer des éléments suffisamment motivants et avoir des objectifs transparents pour écarter les arguments de certains collaborateurs du type « c'est un engagement personnel, cela ne regarde que moi, c'est ma vie privée ».

La contrainte temporelle

Près de la moitié des collaborateurs interrogés demandent des aménagements de temps de travail, plutôt raisonnables. Souvent parce que l'investissement temporel dans la mission a été beaucoup plus important que prévu initialement et/ou supérieur à la moyenne des missions proposées.



⁹ « Les actifs et les dispositifs d'aménagement des temps de travail facilitant la pratique du bénévolat » par l'IFOP pour le Ministère des sports, de la jeunesse de l'éducation et de la vie associative, 2013

LES QUATRE ACCELERATEURS QUI BOOSTENT LES BENEFCES INTERNES DES DISPOSITIFS D'IMPLICATION CITOYENNE

Au vu des entretiens qualitatifs effectués, nous pouvons mettre en avant quatre accélérateurs clefs des dispositifs d'implication citoyenne :

- L'alignement de l'entreprise avec ses valeurs et son cœur de métier
- Un engagement encore plus marqué de l'entreprise avec une facilitation accrue au sein des programmes proposés
- La valorisation des actions d'implication citoyenne des collaborateurs
- Une communication moins institutionnelle

L'ALIGNEMENT DE L'ENTREPRISE AVEC SES VALEURS ET SON CŒUR DE MÉTIER

L'engagement sociétal doit être une démarche stratégique en lien avec l'ADN de l'entreprise avec une légitimité d'action basée sur ses compétences intrinsèques, par exemple le conseil chez Accenture, l'électricité pour tous chez Schneider Electric, etc. Ce n'est pas une sorte d'aspérité ou d'excroissance, les entreprises doivent y trouver un intérêt réel pour leur propre activité avec un modèle ancré au cœur de leurs métiers, de manière à alimenter leur stratégie.

Aussi, pour booster les bénéfices internes de dispositifs, l'implication citoyenne de l'entreprise doit être mise en place comme un outil fédérateur qui peut participer à la mise en place d'une nouvelle culture, d'un nouvel ancrage, maintenir de l'attractivité pour l'activité de l'entreprise. C'est également une opportunité pour repenser son métier et la création de valeur de métiers ou dans des secteurs sensibles et parfois critiqués.

La stratégie RSE dont la mobilisation citoyenne des collaborateurs fait intégralement partie, est un atout de différenciation non négligeable dont les entreprises doivent encore se saisir, notamment dans la pertinence sur le recrutement et la marque employeur afin d'attirer les meilleurs talents.

Comme nous l'avons vu dans la partie 2, un des axes d'évolution dans les approches des dispositifs peut être de

privilégier cette logique business et de passer d'une approche « facilitateurs » à une approche « pragmatiques ».

UN ENGAGEMENT ENCORE PLUS MARQUÉ DE L'ENTREPRISE

Une facilitation accrue de l'entreprise : plus de dispositifs clés en main et plus de choix d'engagements possibles

Des études quantitatives comme celle de IMS Entreprendre pour la Cité « Le Bénévolat et vous » de 2012 confirmaient déjà ce souhait. 52% des salariés souhaiteraient que leur entreprise leur propose des missions concrètes de bénévolat et leur permette d'y dédier du temps.

Les collaborateurs sont en attente d'un engagement plus marqué de leur entreprise dans les dispositifs d'implication citoyenne. Ils ont le souhait qu'elle ait un rôle de facilitation de premier plan avec une proposition de dispositifs clés en main ainsi qu'une palette élargie d'engagements pour pouvoir faire des choix presque à la carte, modulables en fonction de leur disponibilité et de leurs envies.

Ils trouvent important d'avoir des propositions d'actions ponctuelles qui peuvent servir de leviers de sensibilisation et permettent de s'impliquer de façon plus souple et ponctuelle dans un premier temps, permettant de tester son envie et sa capacité de s'impliquer.

L'entreprise doit faciliter la vie des collaborateurs engagés, par exemple en nous octroyant des salles, certains moyens matériels, il faut nous faciliter la tâche Nous sommes très demandeurs de dispositifs clés en main, sources.
Il est essentiel d'enrichir la palette d'engagements possibles pour qu'un grand nombre de collaborateurs puisse s'y retrouver et participer.

Mais aussi une plus grande professionnalisation des partenariats avec les associations et un engagement dans la durée

Les collaborateurs sont en quête d'une certaine exigence dans les partenariats que leur entreprise noue avec les associations en souhaitant que l'entreprise apporte une vision claire et ambitieuse de ses objectifs et des résultats escomptés, qu'elle travaille véritablement en amont avec les associations.

Ils souhaitent également que puisse être mis en place un accompagnement plus professionnel lorsque c'est nécessaire, lors de missions de bénévolat spécifiques, ou de congés de solidarité.

Je souhaite que mon entreprise soit plus partie prenante et non pas à la remorque des associations sans s'intéresser au résultat...
Il faudrait initier des partenariats plus long terme, plus suivis dans le temps. C'est parfois insuffisant et frustrant pour l'association comme pour nous.

La mise en place d'un réseau d'ambassadeurs et l'animation des communautés d'engagés

Déployer un réseau d'ambassadeurs afin de relayer les informations auprès des collaborateurs peut constituer un important facteur clef de succès des démarches d'implication citoyenne.

Cela peut être soit des Délégués en région, dans chaque pays où l'entreprise est présente, soit également des référents métiers, par exemple des responsables RH sur différents sites locaux.

Notre étude montre qu'un tel réseau de collaborateurs « ambassadeurs » de la démarche et relais des actions dans les unités opérationnelles ou à l'international, est un véritable atout pour accélérer les dispositifs.

Dans le même registre, les collaborateurs suggèrent de créer de communautés de pratiques pour avoir plus d'échanges avec des collègues qui ont le même engagement qu'eux et avec lesquels ils ont pu partager des missions similaires.

Cela représenterait pour certains d'entre eux une économie de temps et d'énergie, moins chronophage pour chacun et plus sympathique dans le lien avec les autres.

Faire partie d'une communauté serait un vrai plus. Par exemple organiser une fête annuelle, bref avoir plus de transversalité.

LA VALORISATION DES ACTIONS D'IMPLICATION CITOYENNE DES COLLABORATEURS

Les collaborateurs sont extrêmement sensibles à tous types de reconnaissance que l'entreprise et/ou le management mettra en œuvre par rapport à leur mobilisation dans les actions citoyennes proposées.

La reconnaissance doit être portée par l'entreprise et aussi le manager.

Quelques responsables des dispositifs admettent que la reconnaissance et une certaine valorisation de l'engagement citoyen des collaborateurs a été un véritable tournant dans leur politique et a durablement infléchi des retours très positifs.

J'ai tenu à ce qu'une reconnaissance du collaborateur par son manager, exemple, le chèque de l'appel à projet est remis, management de l'engagement soit effectuée. Par

Nous avons fait le constat que cela peut se révéler un accélérateur puissant, tant sur le plan individuel dans le parcours du collaborateur en valorisant un investissement individuel et des compétences acquises, que sur le plan collectif, en organisant par exemple des journées d'échanges qui créent du lien.

Les collaborateurs ont souvent évoqué un besoin de rencontres en présentiel hors moments d'engagement. Ces moments d'échanges, à organiser, peuvent amplifier, à notre sens les bénéfiques, et renforcer le degré d'engagement des collaborateurs par un effet multiplicateur non négligeable.

Lors de la journée de la fondation où l'on rencontre tous les bénévoles, on sent bien cet esprit de bien être communautaire. C'est l'occasion d'échanger sur les autres actions menées.

La communication interne et l'animation des communautés sont également un moyen de valoriser leur implication en leur permettant cet échange et pour certains d'entre eux une mise en lumière. « Il y a une forte rétribution symbolique via la valorisation faite par les outils de communication interne (Intranet, newsletter) ».

Dans les développements à imaginer pour ces dispositifs, il est essentiel de réfléchir aux moyens de reconnaissance et de valorisation à mettre en place pour les collaborateurs, au

niveau individuel et collectif, afin de générer une plus-value durable.

Un exemple de reconnaissance des compétences acquises via le bénévolat avec « Le passeport bénévole » et Le Portefeuille de compétences.

Initié par France Bénévolat en 2010, l'expérience bénévole peut enfin être reconnue. Le Passeport Bénévole est un livret qui permet de valoriser les expériences bénévoles acquises dans les associations, dans tous les secteurs associatifs, pour tous les types de missions bénévoles.

Un portefeuille de compétences est également mis à disposition. Il s'agit d'un outil pour aider à présenter les compétences démontrées à travers l'expérience bénévole et qu'un acteur extérieur peut identifier et reconnaître comme des qualifications.

UNE COMMUNICATION MOINS INSTITUTIONNELLE

La communication interne est évidemment un outil essentiel au bon déploiement des actions d'implication citoyenne, pour informer les collaborateurs des dispositifs existants, pour leur fournir un cadre dans leur démarche d'engagement solidaire et pour partager leur expérience.

C'est un vecteur clé de la promotion des valeurs de la responsabilité sociale de l'entreprise. On peut noter que malgré des dispositifs de communication parfois importants mis en place et la proximité des Fondations avec les Directions de Communication, des efforts restent à faire pour une communication plus ciblée. Celle-ci basée sur le vécu et le témoignage est attendue notamment des collaborateurs et des managers.

Un enjeu de communication formel

Aujourd'hui les outils les plus communément utilisés sont des :

- Newsletters communes à tous
- Newsletters spécifiques pour la communauté des engagés

- Sites dédiés : associations internes, fondations, plateformes de mise en relation associations/bénévoles, etc.
- Les mailing listes
- Affichages sur les lieux de travail
- Intranet et réseaux sociaux d'entreprise pour les entreprises les plus avancées dans leur transformation digitale

Les collaborateurs engagés avouent suivre rarement plus d'un ou deux des outils ci-dessus, mais disent être relativement bien informés des dispositifs de mobilisation citoyenne. Ils confessent également manquer de temps pour s'informer davantage malgré de nouveaux outils interactifs plus attractifs. *« Il y a des notes internes et l'intranet qui informent mais je reconnais que moi je ne lis pas tout, je n'ai pas le temps et tout ne m'intéresse pas. »*

Les collaborateurs sont très attentifs à une communication sincère, mobilisatrice, interactive et pas forcément institutionnelle. Ils plébiscitent un ton décalé, empreint de pédagogie et surtout une communication testimoniale.

La rationalité du discours RSE institutionnel doit s'accompagner de mise en relation, d'émotion et de projection pour décupler l'engagement initial.

Pendant ma mission, j'ai personnellement rédigé un journal de bord et j'envoyais des newsletters très régulièrement à la communication qui relayait l'information à mes collègues intéressés. La seconde fois, j'ai réalisé un blog. Après ma mission, j'ai animé des réunions sur le congé solidaire pour partager mon retour d'expérience.

mais aussi un enjeu de communication informel par le bouche-à-oreille....

Tous les acteurs en présence notent l'importance de la communication informelle sur ces thématiques. Chez Accenture, d'après une enquête effectuée en 2013, il s'est avéré que plus de 30% des collaborateurs se sont engagés via le bouche-à-oreille, parce qu'un collègue leur en a parlé et a recommandé l'action. Il s'agit bel et bien d'un accélérateur puissant de montée en puissance de ces dispositifs et de recrutement de nouveaux collaborateurs engagés.

J'ai connu ce dispositif quand ma collaboratrice m'en a parlé.
J'en ai été informé par un collègue qui s'est porté volontaire.
C'est très important ce côté « téléphone arabe », informel.

OPTIMISER LES BÉNÉFICES RH ET OPÉRATIONNELS DES DISPOSITIFS D'IMPLICATION CITOYENNE

Au travers des 4 axes de notre boussole RH : recrutement/développement des compétences/mieux-vivre ensemble/mobilités & transitions de carrière, quelles **stratégies** déployer pour une **meilleure performance et des bénéfices optimisés** ?

« RECRUTEMENT » => UN ENJEU DE DIFFERENCIATION

Stratégie => Etre en cohérence avec la stratégie RSE et les valeurs de l'entreprise avec l'implication du top management

Alors que nous avons identifié l'alignement de l'entreprise sur ses valeurs et son cœur de métier comme un accélérateur dans l'optimisation des bénéfices, nous constatons que des progrès restent encore à faire en la matière.

Les responsables des dispositifs évoquent le besoin d'une approche plus stratégique dans la mise en place de ceux-ci afin de saisir l'opportunité de ces programmes comme outil de transformation de l'entreprise en termes de valeurs, de mieux-vivre ensemble, de bénéfices individuels directs, etc.

La rencontre entre la base et le sommet est très importante pour le succès de ces dispositifs. Ces sujets doivent être évidemment portés au plus haut niveau de l'entreprise ce qui représente la seule posture libératrice d'énergies et de valeur ajoutée durable. Toutefois, il est également nécessaire que les collaborateurs engagés puissent faire tâche d'huile et diffuser leur engagement par capillarité.

Implication du top management beaucoup plus forte.
Heureusement, on touche le haut par phénomène de contagion.
Il faut que l'ensemble de la pyramide soit plus impliquée.
Convaincre d'autres managers qui sont réticents à voir partir leurs collaborateurs, au moins sur quelques journées annuelles.
Que les organisations syndicales soient impliquées ! Pour l'instant il ne me semble pas et c'est un axe de progrès.

... et renforcer l'ancrage territorial : plus de proximité et plus « cœur de métier »

Les collaborateurs aimeraient prendre part à plus d'actions de proximité pour mesurer plus concrètement leur utilité et leur impact. Ils sont en attente de plus de cohérence dans les missions proposées pour faire coïncider leurs compétences mais aussi avoir des dispositifs mieux intégrés au cœur du métier de l'entreprise.

On pourrait aussi développer des actions auprès des populations locales par exemple. On a une bonne compétence logistique. Élargir à des types d'actions très locales, des actions de proximité et qui seraient plus cœur de business. Avec des engagements qui sont en lien avec nos métiers. Expérimenter des clauses solidaires dans les départements achats et ainsi intégrer cette logique dans le business.

Ces axes de progrès peuvent se transformer en accélérateurs à plus d'un titre. Des stratégies plus liées au business et à l'innovation peuvent se révéler comme des moyens efficaces pour convaincre les responsables RH.

On peut retrouver dans ces rangs les entreprises qui ont une approche « Pragmatiques » et qui ont décidé avant tout de valoriser la stratégie business dans leur dispositifs d'implication citoyenne.

« DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES » => UN FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

Stratégie => Reconnaître et valoriser les actions dans le parcours de carrière des collaborateurs

Comment mieux reconnaître et valoriser l'implication citoyenne dans le cadre du parcours de carrière? Nous avons vu qu'il s'agissait d'un accélérateur puissant pour optimiser les bénéfices des dispositifs.

On peut dans tous les cas affirmer que c'est une demande extrêmement forte des collaborateurs, une demande qui est également portée par les responsables des dispositifs, ce qui apparaît évidemment beaucoup moins surprenant.

En revanche, nous constatons que l'intégration dans le parcours RH en tant qu'outil n'est pas aujourd'hui une demande des managers même si ils sont dans l'ensemble plutôt ouverts à cette idée.

Outil de repérage de talents, vivier de compétences, la plupart des acteurs interrogés trouvent que cela a du sens d'inscrire des actions citoyennes dans un parcours RH, en formalisant plus les pratiques. Ils vont même jusqu'à dire que cela aurait encore plus de sens de l'inscrire dans le parcours de formation des managers.

La difficulté d'intégration au retour et le manque de valorisation de l'expérience en interne Au niveau RH, ce n'est pas assez utilisé et repéré.

Alors que les responsables RH reconnaissent lors des recrutements effectués faire attention à l'engagement citoyen des candidats, ils admettent pour certains y attacher assez peu d'importance dans la gestion du parcours et du développement de compétences du collaborateur. Les collaborateurs, eux gèrent leur frustration, attendant "au moins un échange sur les compétences acquises".

Pas d'outils d'appréciation, pas de volet solidaires, pas de case pour mettre les nouvelles compétences acquises. C'est vraiment dommage!
Au niveau des RH, il faudrait qu'il y ait quelqu'un qui puisse faire le point sur le développement de compétences.

Aujourd'hui tout le potentiel et l'innovation dans des pratiques RH découlant de ces dispositifs ne sont pas suffisamment exploités. Il y a une perte de valeur sociale et économique.

Formaliser davantage les choses pour que les collaborateurs puissent s'en servir.
Beaucoup demandent aujourd'hui comment ils peuvent le valoriser dans leur CV.
Il faudrait que ce soit un outil RH à mettre à toutes les problématiques.
Que l'implication citoyenne devienne un outil pour créer du lien dans les équipes. Ça devrait faire partie de la politique RH !

Ces actions changent le regard du manager sur son collaborateur et le regard du collaborateur sur lui-même. Le monde associatif est un formidable révélateur de talents.

L'intérêt de ces démarches de mobilisation citoyenne au niveau RH et en termes de gestion de carrière est qu'elles prennent en compte les personnes, leurs talents propres et non uniquement leurs compétences professionnelles. Aujourd'hui le parcours est très lié au poste occupé précédemment. Cette approche multidimensionnelle des collaborateurs peut être un véritable atout pour aider les RH à élargir le champ des compétences liées au poste précédent et leur permettrait de s'approcher d'une gestion plus individualisée des parcours.

OK pour la formation des managers mais ce serait vraiment intéressant pour la formation des cadres dirigeants. Cela permettrait vraiment de passer à une autre étape car ils l'auront fait, l'auront vécu et auront la force des témoins pour une diffusion plus large.

Pour cela, il faudrait pouvoir déterminer les objectifs de l'engagement citoyen au niveau RH comme pour d'autres programmes de formation, décider par exemple avec son manager ce qu'on aimerait développer comme compétences et utiliser un programme d'implication citoyenne au même titre que d'autres formations.

Ou tout simplement pouvoir évoquer son engagement bénévole lors d'un entretien annuel avec son manager sans que ce ne soit ni intrusif, ni incitatif.

Dans certaines entreprises anglo-saxonnes, ces outils rentrent déjà de façon officielle dans les programmes de formation des managers.

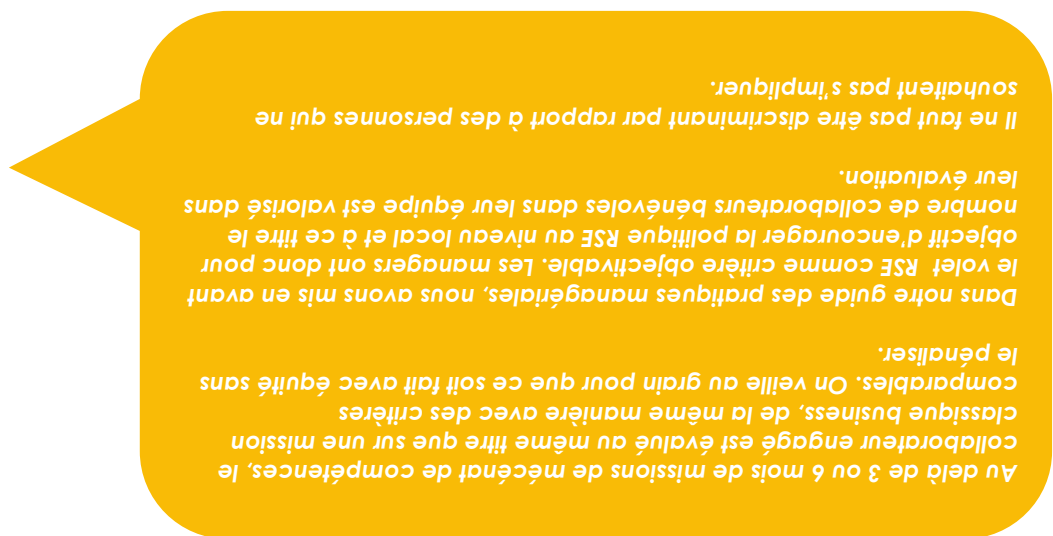
Les responsables des dispositifs quant à eux, souhaitent un dialogue éclairé avec les responsables RH afin de faire connaître les actions, mûrir les sujets et co-créeer des outils ensemble (référentiels, portefeuille de compétences, insérer les programmes dans des baromètres/indicateurs existants, etc.).

Échanger sur les objectifs RH afin de pouvoir éventuellement « redesigner » des programmes plus en accord avec ceux-ci, qui puissent avoir un impact en interne mesurable.

Communiquer en ciblant spécifiquement les RH: faire connaître les actions aux RH et convaincre et démontrer l'importance de ces actions. Nous devons aussi faire des efforts, avoir des outils qui parlent plus aux RH, parler un langage audible pour eux.

Au sujet de l'évaluation, des réticences certaines et compréhensibles demeurent. « Comment garantir une équité entre les collaborateurs et ne pas pénaliser ceux qui ne s'engagent pas? », s'interrogent certains, en jugeant dans le même temps que ce serait extrêmement positif de valoriser et de formaliser des engagements qui peuvent s'inscrire sur des durées très longues.

Une étape intermédiaire pour faire évoluer les mentalités et les comportements serait certainement nécessaire et bienvenue.



En conclusion, on peut dire que ces types de « formation en action » peuvent être conçus comme un véritable accompagnement des managers dans l'apprentissage de certaines compétences, notamment relationnelles. Contrairement aux formations plus classiques ou traditionnelles, les dispositifs d'implication citoyenne autorisent ce côté positif et expérientiel de l'apprentissage car comme le disait Albert Einstein : « la connaissance s'acquiert par l'expérience, le reste n'est que de l'information ».

Les entreprises qui ont une approche de type Fédérateurs et les Pionniers qui sont déjà activement engagées dans cette voie, ont tout intérêt à développer des outils dans le sens de la reconnaissance et de la valorisation de l'engagement des collaborateurs, dans une logique de création de valeur partagée pour les collaborateurs, l'entreprise et les parties prenantes, dans une logique de performance de tous les acteurs.

« MIEUX VIVRE AU TRAVAIL » => UN ENJEU DE COMMUNICATION ET D'APPROPRIATION

STRATEGIE => Polliniser les salariés non engagés

Chercher un « second souffle » pour mobiliser les salariés hors des collaborateurs « habituels »

On voit bien dans le volontariat c'est toujours les mêmes.
C'est toujours les mêmes qui s'engagent et qui se retrouvent ensuite ensemble. Du mal à dépasser un certain cercle de personnes.
Autre vigilance à avoir, ne pas toujours se reposer sur les mêmes bénévoles qui sont un peu les « stars » parce que toujours présentes et partantes.

C'est un véritable jeu d'équilibre. Comment engager plus de salariés et faire une balance harmonieuse entre un recrutement basé sur une démarche volontaire et le respect de ceux qui ne souhaitent pas s'investir ? Des collaborateurs engagés mettent également en garde contre la sur-sollicitation, et l'importance et l'envie de rester dans une forme de spontanéité, sans trop de formalisme.

Mais attention : il ne faut pas trop solliciter les collaborateurs non plus, ce doit être une démarche volontaire, pas d'overdose. Pas grave si les gens n'ont pas envie de s'investir, ils ne doivent pas être pointés du doigt.

Favoriser une démarche participative et de co-construction

Il est important d'écouter les retours des collaborateurs bénévoles après leurs missions, ils ont souvent des suggestions d'amélioration à apporter très utiles pour les programmes d'action citoyenne et les associations partenaires. Il serait intéressant d'encourager leur participation dans ce processus et de leur faire jouer un rôle non négligeable dans cette création de valeur, pour collaborer dans la conception et la mise en oeuvre des dispositifs d'implication citoyenne.

Il est important de capitaliser sur les premières expériences : base de données, transmission, indicateurs de performance, etc. Notre impact social est important.

Par ailleurs ce constat corrobore une étude de Mediaprism pour France Générosités¹⁰ dans laquelle 2/3 des salariés souhaitent être impliqués dans les projets de mécénat que porte leur entreprise. Mais pour 58% d'entre eux, c'est la direction qui est la seule « maître à bord ». En effet, la plupart des entreprises déclarent que les démarches RSE sont élaborées et gérées au niveau de la présidence et du comité de direction.

Cette démarche participative sera également essentielle pour engager les RH et les managers à aller plus loin dans les pratiques liées aux dispositifs et dépasser le scepticisme : co-construire les objectifs, les designs des programmes puis des outils de mesure et de formalisation.

Se doter d'outils de communication plus adaptés aux besoins

Les entreprises qui ont une approche "Pionniers" dans notre cartographie ont pour la plupart mis en place une palette d'outils très diversifiée alliant des engagements ponctuels à des actions de plus long terme en passant par du mécénat financier ou des outils participatifs digitaux.

Tout l'enjeu d'une communication plus adaptée est de trouver quelque chose de stimulant pour les collaborateurs, de rester dans une proposition attractive avec des outils de communication dédiés et qui ne sont pas à destination de "spécialistes", plus impliqués dans des stratégies RSE.

« MOBILITES & TRANSITIONS DE CARRIERE » => UN RESERVOIR D'INNOVATION

Stratégie => Expérimenter des dispositifs innovants pour des populations spécifiques : jeunes générations et seniors

Des programmes pilotes innovants sont à construire sur ces populations spécifiques suivant les objectifs stratégiques des entreprises.

Pour les jeunes générations, cela peut être dans un objectif d'intégration de nouveaux entrants et d'appropriation de valeurs de l'entreprise. Ce sont des outils de développement professionnels de jeunes talents, très appréciés par eux, car

¹⁰ « Le mécénat, point de vue du grand public, en particulier les actifs du secteur privé », Mediaprism pour France Générosités, 2011

ils ont l'impression de pouvoir "faire la différence" en utilisant leurs compétences pour être utiles à la société.¹¹

Pour les seniors, il s'agit plutôt de mettre en place sur une base volontaire, une gestion positive des transitions professionnelles de dernière partie de carrière. « On manque beaucoup de créativité sur ces sujets dans les entreprises, notamment pour l'emploi des seniors ».

Notre conviction est que l'implication citoyenne accélère les mobilités inter-métiers et la fluidité intersectorielle si difficiles en France, et, de ce fait, favorise l'employabilité.

On ne fera plus le même métier toute sa vie et au lieu de la notion de carrière et de hiérarchie, il serait nécessaire de substituer des parcours dynamiques constitués d'étapes diversifiées plus transversales. Les actions citoyennes peuvent permettre de favoriser cette souplesse avec des démarches participant à l'actualisation et au renouvellement des compétences des seniors, ou encore dans leur responsabilisation dans la construction des parcours de fins de carrière.

On a un faisceau de compétences pas assez utilisées, notamment auprès des jeunes. C'est un gisement !
Le jeune collaborateur engagé prendrait de l'assurance, aurait envie de faire autre chose, pourrait avoir une reconnaissance de ses compétences. Cela favoriserait la mobilité des jeunes.

Il y a des problèmes de sous-emploi dans la dernière partie de carrière, et on aurait pu m'utiliser pour faire des choses utiles à la société, dans le monde associatif ou alors en interne pour faire du mentorat

Il serait utile de changer le regard qu'on porte sur cette dernière partie de carrière et en faire quelque chose de positif en intégrant également le rôle des seniors, essentiel dans la transmission des savoirs et des connaissances. « Pour l'entreprise, les dispositifs pour les seniors sont intéressants mais ces personnes partent... !! C'est sur la fin de carrière... quid du retour pour l'entreprise ? ».

Les managers sont très sensibles à ces thématiques notamment pour ce qui concerne les jeunes générations, qui ont des attentes différentes par rapport à l'entreprise, une demande de management plus individualisé et dont la grande majorité recherche une entreprise en phase avec leurs valeurs et leurs engagements.

On va avoir en face des générations de zappeurs qui ont envie d'avoir des expériences diversifiées au quotidien et qui ne veulent pas être des numéros.

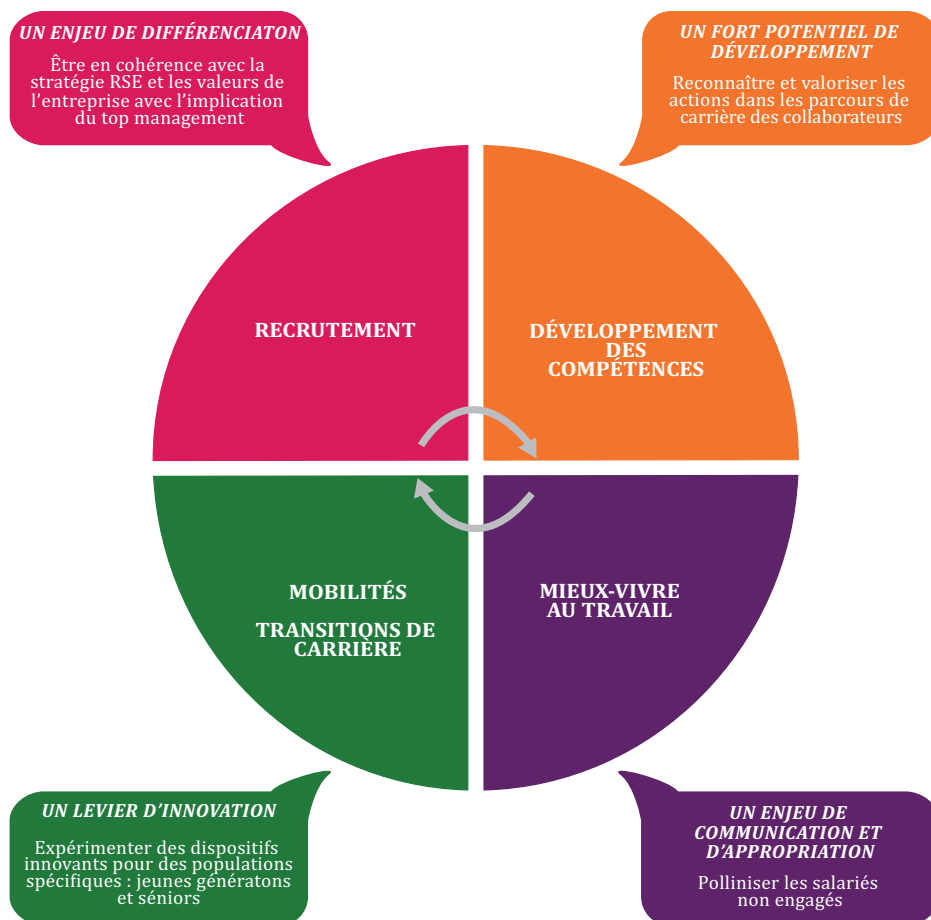
¹¹ Volunteer Impact Survey, Etude Deloitte, 2007

Ces programmes peuvent permettre aux jeunes générations de gagner de manière moins formelle de la confiance en eux, le sens des responsabilités qu'ils pourront déployer plus facilement et rapidement en entreprise dans leur métier.

Selon plusieurs études menées, ces dispositifs renforcent l'image employeur auprès des jeunes générations plus désireuses de donner un sens à leur action.¹²

Dans tous les cas, il serait certainement très intéressant et très efficace d'imaginer des programmes d'implication citoyenne qui rassemblent ces populations qu'on aime adresser de manière spécifique.

LES QUATRE STRATEGIES POUR OPTIMISER LES BENEFICES DANS LE PARCOURS RH



¹² Cone Millennial Study, 2006 ; Deloitte, 2014



4

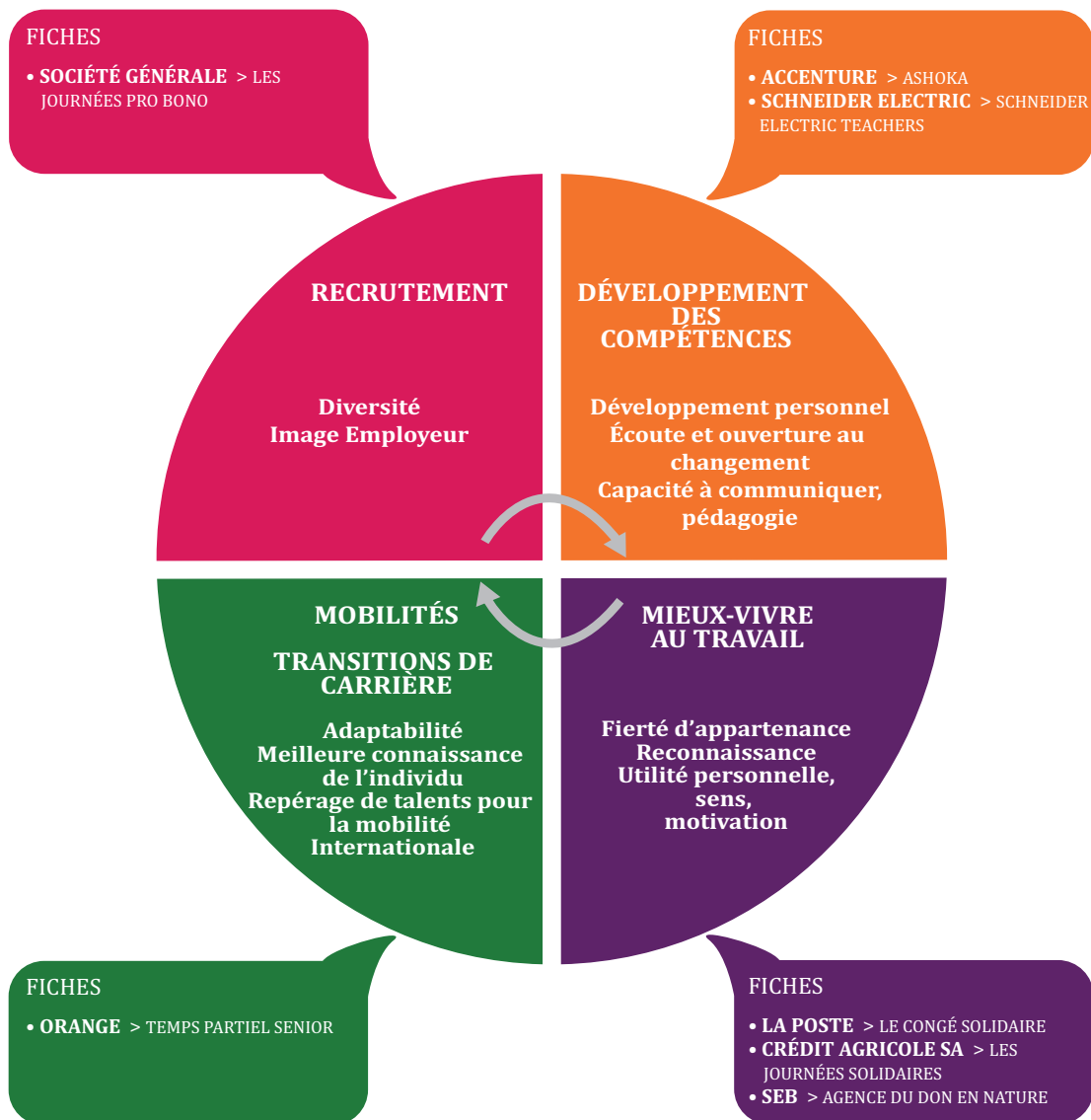
DES PRATIQUES EN ACTION

**Focus sur quelques dispositifs
d'implication citoyenne**

DES PRATIQUES EN ACTION : FOCUS SUR QUELQUES DISPOSITIFS

Nous avons souhaité faire un focus sur quelques dispositifs d'implication citoyenne afin d'illustrer quelques bonnes pratiques en action et mettre en avant les impacts et les bénéfices de ces programmes à chaque étape du parcours RH : recrutement, développement des compétences, mieux-vivre au travail et mobilités.

Même si les programmes apportent des bénéfices à chaque stade de la boussole RH, nous avons voulu mettre en exergue le bénéfice le plus évident à nos yeux.





ACCENTURE

CONTEXTE

Les actions de mobilisation citoyenne sont soutenues par la Direction Générale Monde et ont été mise en place il y a 15 ans avec comme volonté d'Accenture de favoriser, en interne comme à l'externe, l'insertion économique et professionnelle, les diversités, et le respect de l'environnement.

Avec un programme phare d'engagement citoyen : Skills to Succeed, un engagement à développer d'ici à 2015, les compétences de 700 000 personnes dans le monde, pour les aider à s'insérer plus facilement sur le marché du travail ou à créer leur entreprise. Accenture propose à ses collaborateurs dans le monde entier de participer à cet objectif en apportant leur temps et leurs compétences. Ces missions citoyennes sont intégrées dans la gestion de carrière et permettent de former le management.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE

Le développement des compétences est un objectif de la stratégie de mobilisation avec une offre très variée pour répondre à l'individualité des demandes. Une offre de 8 leviers pour permettre de s'impliquer aux salariés, selon leur tempo et leurs motivations :

Les 5 premiers leviers sont des leviers d'apport de compétences :

- **Pro bono** : mission de conseil de longue durée en France pour aider nos partenaires associatifs stratégiques à se professionnaliser. Exemples : développement informatique de la plateforme facealemploiv, études d'impact social...

- **Accenture Development Partnerships** : mission de longue durée, à l'étranger, pour des structures oeuvrant dans le secteur du développement. Mission facturée à prix coûtant avec une baisse du salaire du collaborateur de 25% à 50%. Exemple : programme avec Danone Communities et Care sur les réseaux de distribution ruraux au Bangladesh.

- **Pro bono in a box** : ateliers de deux heures à deux jours pour apporter ponctuellement une aide à une association ou un entrepreneur social. Exemple : marathon pour l'emploi avec

Pro bono lab pour accompagner des associations, ateliers de coaching de demandeurs d'emploi avec 100 000 Rencontres Solidaires.

- **Congés Solidaires** : mission de courte durée à l'étranger, prise sur les congés des collaborateurs. Exemples de missions : préparation aux entretiens d'embauche, contribution à la conception des supports pédagogiques...

- **Tutorat** : accompagner un étudiant pendant 2 à 3 heures par mois durant un an, dans la définition de son projet professionnel. Exemple : 157 tuteurs pour l'association Passeport Avenir en 2013.

Accenture a également mis en place 3 leviers d'ordre financier auxquels ses collaborateurs peuvent contribuer.

- **Micro-prêt** : plateforme Web permettant de soutenir un micro-entrepreneur par un prêt d'un minimum de 20€. Exemple : plus de 800 prêteurs sur <http://accenture.microworld.org>

- **Micro-don** : plateforme Web permettant de donner mensuellement 1€ de son salaire à une association partenaire. Exemple : plus de 250 donateurs sur <http://accenture.microdon.org>

- **Coups de pouce** : appel à projets pour soutenir le financement d'initiatives portées par un collaborateur. Exemples de projets de collaborateurs : African Business Club, R2S Consulting, ...

DESIGN D'UN DES PROGRAMMES MECENAT DE COMPETENCES : PARTENARIAT AVEC ASHOKA POUR L'INNOVATION SOCIALE

Accenture accompagne 5 entrepreneurs sociaux d'Ashoka en France, le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux dans le monde, avec un apport en compétences : il s'étend du développement de programmes de prévention favorisant l'employabilité des plus jeunes jusqu'à la définition de nouveaux modèles de partenariats hybrides à la croisée du social, du privé et du public pour sortir de la pauvreté. Par exemple mise en place et le déploiement de solutions applicatives, étude européenne, etc.

BENEFICES

- Développement des compétences : redécouvrir des compétences déjà acquises mais également apprendre de nouvelles méthodologies, découvrir ou tester de nouvelles approches et apprendre de l'association en retour. On élargit ainsi la diversité des tâches et les défis des salariés. Le tutorat d'étudiants permet de développer une capacité d'écoute et de pédagogie, les congés de solidarité, sont l'occasion de faire preuve d'adaptabilité et stimulent l'agilité car les missions sont très courtes.
- Aide à l'évolution professionnelle et reconversion en interne en développant les nouvelles compétences nécessaires au projet de carrière in vivo via les dispositifs de mobilisation
- Stimuler l'innovation, un enjeu business : un terreau pour développer les sujets innovants. A partir d'études de cas sur des sujets sociaux développant a posteriori des externalités positives sur le développement d'offres clients.

A RETENIR :

- Volonté de faire coïncider les missions de mobilisation avec les compétences des collaborateurs mais aussi avec le cœur de métier de l'entreprise.
- Offre à la carte, très diversifiée
- Une organisation proche des RH. Le mécénat de compétences est intégré dans les processus RH : du recrutement à l'évaluation de la performance. C'est un levier de repérage de talents qui permet d'identifier et de valoriser les managers et les leaders responsables.
- Les indicateurs de mesure sont inclus dès le design du programme.



CREDIT AGRICOLE SA

CONTEXTE

Un programme dédié aux collaborateurs du groupe Crédit Agricole

Les collaborateurs du groupe Crédit Agricole sont nombreux à s'engager bénévolement en faveur de projets solidaires. Pour accompagner cette dynamique, le Groupe a créé **Solidaires**, un dispositif global qui leur permet de valoriser et de soutenir leurs initiatives généreuses et de répondre à leur désir d'engagement.

En facilitant la rencontre des collaborateurs avec le monde associatif, Solidaires vise à apporter une réponse complémentaire aux besoins permanents et grandissants des acteurs de l'intérêt général. Si le mécénat leur apporte un soutien financier précieux, elles ont également besoin de compétences et de bénévoles pour accomplir leurs missions.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE :

Quelle que soit leur entité ou leur degré d'engagement associatif, les collaborateurs du groupe Crédit Agricole ont 3 façons de participer, ponctuellement ou régulièrement, aux engagements solidaires du Groupe :

- **Les Missions bénévoles Solidaires** : pour trouver une mission de bénévolat au profit d'associations sélectionnées par le Groupe, et offrir des compétences ou du temps. Grâce au site internet dédié chaque collaborateur peut trouver l'association pour laquelle il souhaite œuvrer, la mission qui lui correspond, en fonction de ses souhaits d'engagement, de ses choix géographiques, de ses préférences, etc.
- **Les Coups de pouce Solidaires** : pour développer un projet associatif d'intérêt général, grâce aux subventions proposées aux collaborateurs activement impliqués dans une association. Initiés en 2008 au sein de Crédit Agricole S.A., les Coups de pouce Solidaires encouragent les initiatives d'intérêt général que les collaborateurs prennent en dehors de leur vie professionnelle. Depuis, plusieurs entités du Groupe ont rejoint ce dispositif et sélectionnent des projets associatifs portés par leurs collaborateurs et leur allouent des subventions.
- **Les évènements et Journées Solidaires** : pour se retrouver ensemble, dans des moments festifs et conviviaux autour

d'opérations spéciales de soutien à des associations partenaires. Des événements sont organisés tout au long de l'année par le Groupe, Crédit Agricole S.A. et les filiales, pour mobiliser et fédérer les collaborateurs autour de la solidarité. Chaque année depuis 2012 en juin, les Journées Solidaires donnent rendez-vous aux collaborateurs du Groupe pour une mobilisation collective autour d'opérations de générosité. D'autres évènements solidaires ponctuent l'année, tels que le Sidaction ou le Téléthon de la Communauté Financière et bien d'autres manifestations où les collaborateurs du Groupe, avec leur entreprise en France ou à l'international, répondent présents à l'appel de la générosité.

DESIGN DU DISPOSITIF : JOURNEES SOLIDAIRES

L'édition 2014 des Journées Solidaires s'est déroulée du 10 au 13 juin. Les collaborateurs ont pris part à quatre jours d'animation en faveur d'associations, autour des thématiques de l'enfance, de l'emploi, et du sport : vente de croissants au profit de la Croix rouge, rencontres avec les associations proposant des Missions bénévoles, réalisation de fresques décoratives au profit d'enfants hospitalisés, collecte de vêtements pour favoriser l'insertion professionnelle, opération « Mets tes baskets » pour lutter contre les leucodystrophies, Course Action Contre la Faim... Autant d'opérations qui ont permis aux collaborateurs de concrétiser leur engagement, en se mobilisant ensemble.

BENEFICES

- Sensibiliser tous les collaborateurs à l'implication auprès des associations
- Encourager l'engagement actif de chacun et soutenir les engagements bénévoles personnels des collaborateurs

A RETENIR

- Dispositifs d'amorçage des programmes d'implication citoyenne pour favoriser l'implication associative des collaborateurs et développer une solidarité active.



GROUPE LA POSTE

CONTEXTE

Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale et environnementale, Le Groupe La Poste soutient ses collaborateurs citoyens depuis 2007. Créateur de lien social, Le Groupe La Poste s'engage en faveur des exclus de la société. Pour faciliter la mixité sociale, l'accès et le retour à l'emploi, il déploie tout un éventail d'actions nationales et locales avec des collaborateurs volontaires. Ainsi, en s'associant avec planète Urgence, il contribue au développement des pays du sud en favorisant et cofinçant leur départ en congés solidaires.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE : un engagement des salariés en phase avec la volonté du groupe la Poste d'encourager les solidarités.

- **Le parrainage dans les quartiers défavorisés**

Le Groupe se mobilise pour l'emploi des jeunes et des demandeurs d'emploi les plus vulnérables en participant activement aux forums emploi des collectivités et aux plans locaux d'insertion. En décembre 2012, il est allé plus loin en signant une convention de partenariat avec l'association « [Nos Quartiers ont des Talents](#) » qui regroupe plus de 550 partenaires engagés pour l'égalité des chances. Ce partenariat permet de proposer aux salariés ayant une expérience professionnelle confirmée dans un domaine de compétence ainsi qu'une expérience significative de management, de parrainer de jeunes diplômés et de les faire bénéficier de leur réseau professionnel.

- **Ouvrir les parcours d'excellence à la diversité**

En créant en 2012 « [L'Envol](#), le campus de La Banque Postale », La Banque Postale souhaite favoriser l'accès de jeunes lycéens méritants issus de milieux modestes à des formations d'excellence. Chaque année, L'Envol accueillera une nouvelle promotion de plusieurs dizaines d'élèves avec pour objectif final d'encadrer 500 bénéficiaires. Pour mener à bien ce projet ambitieux, La Banque Postale s'appuiera sur un acteur de référence en matière d'égalité des chances : l'association Frateil. Elle s'attachera à détecter ces élèves dans tout l'Hexagone et dans les départements

d'outre-mer, en s'appuyant sur l'ancrage territorial du Groupe. Les collaborateurs de la Banque ou du réseau pourront s'engager dans ce programme pour accompagner ces jeunes et les soutenir.

- **L'écriture pour tous**

Connue pour son action de soutien à l'expression écrite, notamment au travers l'édition de correspondance et le soutien aux prix Wepler, [La Fondation La Poste](#) agit également auprès des exclus de la pratique et de la maîtrise de l'écriture. A ce titre, elle soutient des projets associatifs locaux d'ateliers d'écriture, de soutien scolaire, de réapprentissage du français, à destination d'enfants ou d'adultes éloignés de la société (personnes âgées, hospitalisées, incarcérées, immigrées, chômeurs...). Des postiers sont aussi engagés auprès de ces associations.

- **Des actions d'entraide et de soutien des communautés locales**

Comme par exemple l'association Entraide et Espoir apprend aux habitants des quartiers sensibles à se servir des automates en bureau de poste. Un plus pour l'insertion de ces personnes et moins de temps d'attente dans les bureaux ! *"Dans le cadre de ces partenariats, nous abordons aussi de nouvelles formes d'émancipations sociales, notamment en direction des femmes. Concrètement, le fait de savoir se servir d'un automate bancaire leur permet de se sentir comme les autres"*, a rappelé Isabelle Oudin chef de projet clients fragiles à la direction de l'Enseigne de Paris-Nord.

DESIGN D'UN DES PROGRAMMES MECENAT DE COMPETENCES : LES CONGES SOLIDAIRES AVEC PLANETE URGENCE

Le Groupe La Poste a arrêté en 2011 une politique de soutien à l'engagement solidaire de ses collaborateurs volontaires. Le Groupe les accompagne dans leurs projets, notamment à l'international, en soutenant financièrement deux associations partenaires : Planète Urgence (depuis 2006) et France Volontaires (depuis 2008). En 2012, 75 collaborateurs du Groupe sont ainsi partis en congés solidaires, portant à plus de 450 le nombre de postiers s'étant investis dans des projets humanitaires. Les collaborateurs du Groupe peuvent réaliser pendant leurs congés des missions de courte durée (2 à 3 semaines) dans des pays en voie

de développement. Il s'agit, pour les collaborateurs, de participer à une mission de courte durée (2 à 3 semaines) sur leur temps de congés en mettant leurs compétences (gestion/comptabilité, ressources humaines, communication, marketing, informatique, langues, logistique, etc) au service d'une mission de solidarité internationale.

Concrètement, La Poste accompagne ses collaborateurs dans leurs démarches et cofinance leurs frais de missions.

Les congés solidaires permettent à des collaborateurs de partir réaliser des missions à l'étranger sur leurs congés mais avec une logistique financée par l'entreprise.

Ils sont fondés sur une relation tripartite constituée de 3 acteurs : salarié / entreprise / association.

BENEFICES

- Au niveau de l'entreprise :
 - Développement de la fierté d'appartenance au groupe.
 - Cohésion interne autour des valeurs fortes de l'entreprise.
 - Renforcement de l'image employeur et de l'identité de la Poste.
- Au niveau individuel
 - Développement de compétences.
 - Meilleure gestion du stress et donc amélioration du bien-être en entreprise.
 - Plus grande capacité à travailler en équipe et à partager son expérience.

A RETENIR :

- Des bénéfices au plan personnel au-delà des attentes notamment en terme de capacité d'adaptabilité, de changement, de re-motivation et d'évolution personnelle.
- Un impact très positif en termes d'image, de culture d'entreprise. Une occasion de réaffirmer et d'illustrer les valeurs de solidarité et de renforcer l'adhésion des collaborateurs à ces valeurs mais aussi à l'entreprise.
- Un management convaincu a posteriori des bénéfices en termes de compétences pour leurs collaborateurs

ORANGE



CONTEXTE

La Fondation Orange soutient de nombreux projets adaptés aux besoins locaux des pays dans les domaines de l'éducation, la santé, la culture ou l'accès à l'emploi en utilisant autant que possible le levier du numérique.

2 400 salariés bénévoles en France ont ainsi animé 1 000 ateliers d'initiation pour réduire la fracture numérique. 120 autres projets de solidarité numérique dans le Groupe favorisent l'insertion sociale et professionnelle en 2012.

1 000 participants aux ateliers d'Orange Solidarité Numérique / 6 000 collaborateurs impliqués dans des actions solidaires dans le Groupe / 239 projets initiés par les salariés et soutenus par la Fondation Orange en France.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE : la participation active des salariés et des retraités du Groupe Orange dans la vie associative encouragée et valorisée par l'entreprise.

Cet engagement incarne la dimension humaine d'Orange et porte les valeurs du Groupe à l'extérieur ; aujourd'hui, trois formes d'engagement sont mises en valeur :

- **le parrainage de projets associatifs proposés par les salariés.** En 2013, 198 projets ont été proposés et soutenus dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'accès à la culture.
- **le mécénat de compétences.** Aujourd'hui, plus de 500 personnes en fin de carrière consacrent leur mi-temps à des associations en accord avec les valeurs de la Fondation (Secours Populaire, Croix Rouge, Valentin Haüy...). Ce dispositif Temps Partiel Senior (TPS) permet d'effectuer une mission à mi-temps, durant 3 ans environs, dans une association tout en restant salarié d'Orange. Depuis sa création, le mécénat de compétences c'est 33 000 journées de travail mises à disposition des associations ; ce qui fait, sans doute, d'Orange le 1er mécène de compétences en France.
- **Le bénévolat.** Des bénévoles Orange, donnent de leur temps afin d'accompagner les personnes atteintes d'autisme ou encore de réduire la fracture numérique, mais plus généralement, ils s'engagent pour créer ou recréer le lien social auprès de population en difficulté

(jeunes, seniors, personnes handicapées, femmes sans emploi...)

Une nouvelle forme de solidarité se développe en ce moment même : [Orange Solidarité](#), une nouvelle réponse aux besoins numériques des associations. **Orange Solidarité** est une association soutenue par Orange et la Fondation Orange, pour lutter contre la fracture numérique en encourageant les associations engagées dans l'éducation, la santé, et l'insertion.

Depuis 2010 c'est plus de 1 000 ateliers numériques « Orange Solidarité » animés par 2 500 bénévoles Orange, qui rendent le numérique accessible à ceux qui en sont le plus éloignés (environ 4 millions de personnes en France) et qui en ont besoin pour s'insérer.

Afin de renforcer l'impact d'Orange Solidarité, la Fondation Orange compte désormais, en plus des bénévoles d'Orange, sur tous ceux qui ont fait le choix du mécénat de compétences.

Orange Solidarité regroupe désormais l'expertise numérique et le temps de travail de ses salariés pour les mettre à disposition d'associations qui en feront bénéficier leurs projets numériques en France.

Pour ce faire, deux objectifs principaux :

- « numériser » les associations afin d'améliorer l'efficacité de leur organisation et de leur fonctionnement avec le numérique
- déployer des projets numériques éducatifs et développer de nouveaux modes d'apprentissage, en facilitant l'accessibilité à des programmes complets (le soutien scolaire par exemple).

DESIGN D'UN DES PROGRAMMES MECENAT DE COMPETENCES : Le Temps Partiel Senior

Avec le dispositif Temps Partiel Seniors (TPS) et le mécénat de compétences, les salariés peuvent, en France, effectuer leur mi-temps dans une association d'intérêt général qui intervient dans un domaine soutenu par la Fondation.

Début 2010, ils ont négocié l'accord senior et rajouté une clause mettant en place le TPS.

En fin 2012, 117 salariés de l'entreprise travaillent à mi-temps pour des associations. Plus de vingt d'entre eux œuvrent à la [Croix Rouge Française](#) pour mettre en place l'informatisation de la banque alimentaire. Plusieurs autres sont au [Secours Populaire](#) pour différentes missions de soutien. L'[Association Valentin Haüy](#) et [Habitat & Humanisme](#) profitent aussi de nombreuses compétences dans le cadre de ce soutien.

BENEFICES

- Développement de la fierté d'appartenance à l'entreprise et des valeurs véhiculées par celle-ci
- Amélioration du bien-être au travail
- Reconnaissance à l'entreprise de pouvoir retrouver une utilité sociale

A RETENIR

- Mise en place du dispositif en phase pilote au départ, sans communication pour tester le programme que ce soit côté association ou en interne. Fin 2012, le 2ème accord senior a été renégocié et ce sont les syndicats eux-mêmes qui ont demandé à ce qu'il y ait plus de communication interne sur le sujet pour informer de façon plus massive.
- Outil de gestion de fins de carrière qui donne la possibilité d'être utile socialement et de continuer à développer ses compétences
- Dispositif innovant avec un impact très positif en termes de culture d'entreprise et d'image



CONTEXTE

Créée en 1998 sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Schneider Electric s'engage sur des projets concrets et pérennes qui privilégient la formation et l'insertion des jeunes, prioritairement aux métiers de l'électricité, la sensibilisation au développement durable à travers des projets innovants, et le soutien à des actions d'urgence après des catastrophes naturelles, toujours dans une logique de favoriser l'implication personnelle et durable de ses collaborateurs partout dans le monde. Ainsi, depuis sa création en 1998, la Fondation Schneider Electric met au cœur de son dispositif l'implication des collaborateurs du Groupe. Qu'ils soient délégués de la Fondation, salariés bénévoles ou encore détachés dans une ONG, ils constituent le lien entre l'entreprise, la Fondation et les associations soutenues dans plus de 70 pays.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE

Plusieurs dispositifs sont proposés. Chaque collaborateur peut s'engager et participer :

- **Les Communities days**

Depuis 15 ans, la Fondation organise une campagne annuelle de mobilisation des salariés au profit des actions de la Fondation partout dans le monde. C'est le point d'orgue dans l'année qui permet de mettre sur le devant de la scène les partenariats et engagements associatifs locaux.

C'est aussi bien souvent un moment de convivialité coordonné par le délégué de la Fondation : les partenaires viennent présenter et dresser le bilan de leurs actions, les collaborateurs contribuent soit humainement (bénévolat), financièrement (dons) ou par la participation à des animations. En 2013 : + de 38 600 collaborateurs y ont participé.

- **Un relais aux mobilisations d'urgence**

Agissant comme relais à la mobilisation de ses collaborateurs, la Fondation Schneider Electric apporte régulièrement son soutien suite à des catastrophes naturelles.

- **L'ONG : Schneider Electric Teachers**

En 2012, avec la création de Schneider Electric Teachers, Schneider Electric et sa Fondation

ont franchi une nouvelle étape dans l'engagement bénévole des collaborateurs. Coordinée par la Fondation, cette nouvelle initiative a pour objectif d'organiser l'engagement bénévole de compétences des collaborateurs et des retraités au profit des partenaires de la Fondation. Il s'agit dans le cadre de missions définies au préalable, d'apporter une contribution complémentaire aux partenaires dans le domaine de la formation professionnelle ou de la lutte contre la précarité énergétique. A fin juin 2014, 318 missions ont été réalisées par des volontaires

DESIGN DU PROGRAMME : SCHNEIDER ELECTRIC TEACHERS, une association interne

L'objectif est de mobiliser les énergies de salariés et de retraités, au profit de structures partenaires de la Fondation Schneider Electric, investies dans l'enseignement et la formation professionnelle et plus largement dans le domaine de l'accès à l'énergie ou de lutte contre la précarité énergétique.

Les objectifs figurent dans le tableau de bord développement durable du Groupe, le Baromètre Planète & Société.

Cours, interventions, travaux pratiques, installation de matériel, formation de formateurs, optimisation de référentiels, soutien aux structures : ce sont des exemples de missions postées par les partenaires sur un site dédié : www.teachers.schneider-electric.org

Ces appels à candidature sont proposés aux salariés/retraités inscrits dont le profil correspond aux différents critères (compétences, disponibilités, centres d'intérêts, localisation...). Schneider Electric Teachers fait le lien entre partenaires et volontaires, organise les contacts, propose une formation avant départ, et prend à sa charge l'organisation et les coûts relatifs au transport et à l'hébergement.

« Avec Schneider Electric Teachers, l'idée est de faciliter la rencontre entre des compétences et des besoins concrets, d'apporter des solutions et de contribuer différemment à des programmes de formation et d'éducation développés dans le monde entier au profit de jeunes les plus défavorisés » précise Christian Wiest, ex-dirigeant de Schneider Electric et président de l'association.

BENEFICES

- Stimuler la mobilisation des collaborateurs autour de thématiques et de compétences qui sont au cœur de leurs métiers, c'est aussi venir renforcer nos programmes du Groupe pour contribuer à la réduction de la fracture énergétique (en faveur de l'accès à l'énergie dans les pays émergents ou de la lutte contre la précarité énergétique dans les économies plus matures).
- Lien entre les pays à l'international, les projets de la fondation font ce lien car source de fierté pour tous les pays et les projets les plus connus du Groupe
- Muscler le développement de pratiques managériales, notamment le management des jeunes générations, les capacités interculturelles
- Stimuler l'innovation, car souvent besoin de s'adapter et se débrouiller dans des pays émergents, donne des idées. Faire plus avec moins de ressources.

A RETENIR :

Le réseau des délégués

Qu'il soit régional ou international, l'engagement de la Fondation est toujours relayé par le travail de proximité des salariés bénévoles, les délégués de la Fondation, seul capable de construire un lien pérenne et de qualité. La structure en réseau de la Fondation est un moyen original et très adapté pour engager un mécénat de proximité. Dans chaque site, le choix des délégués est effectué sur la base d'un volontariat reconnu et « officialisé » par une lettre de nomination signée par le délégué, le responsable du site ou de l'entité, et celui de la Fondation, pour une durée de deux ans. En 2013, la Fondation compte 110 délégués qui couvrent 75 pays pour une mission qui consiste à :

- sélectionner une association dans le domaine de la formation professionnelle ou de la lutte contre la précarité énergétique et faire vivre ce partenariat
- bâtir des événements locaux adaptés à la culture du pays pour mobiliser au mieux les salariés
- informer les salariés de l'activité de la Fondation sur leur site.
- Volonté de faire coïncider les missions de mobilisation avec les compétences des collaborateurs mais aussi avec le cœur de métier de l'entreprise.

Recentrage sur la lutte contre la fracture énergétique

via la formation aux métiers de l'énergie des jeunes de la BOP ou l'accompagnement des familles touchées par la précarité énergétique . La formation l'accompagnement est au coeur de leurs interventions

Ancrage territorial, de proximité : Favoriser l'engagement des collaborateurs au sein des communautés dans lesquelles ils vivent et travaillent.

GROUPE SEB



CONTEXTE

Le Groupe SEB a depuis toujours une tradition d'engagement dans la vie de la collectivité. Il a très tôt intégré une démarche de responsabilité sociale dans ses processus en prônant « Le mieux vivre pour tous ». Aussi, afin de pérenniser ses efforts et de renforcer sa politique de mécénat, le Groupe a créé, au printemps 2007, une Fondation d'Entreprise : la Fondation Groupe SEB. Cette dernière aide à **la lutte contre l'exclusion** par la mise en œuvre d'actions permettant la réinsertion de personnes en situation ou en voie d'exclusion. Elle soutient chaque année une trentaine de projets en France et à l'étranger avec le concours d'environ 160 salariés bénévoles.

Cette Fondation s'appuie sur un réseau de collaborateurs du Groupe, qui interviennent bénévolement sur les projets. Leur engagement permet de bâtir de réels partenariats de terrain au plus proche des besoins des associations, afin de venir en aide aux publics en difficulté.

Le Groupe, via sa Fondation, soutient des projets de réinsertion de personnes en difficulté, dans trois domaines d'intervention :

- la réinsertion professionnelle,
- la réinsertion sociale par l'amélioration des conditions de vie dans l'habitat,
- la réinsertion sociale par l'éducation et la formation.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE : un engagement des salariés laissés à leur discrétion et un groupe SEB force de proposition d'actions.

Le groupe intervient de 3 façons : mécénat financier, dons de produits, intervention bénévole des salariés sur les projets.

DESIGN D'UN DES PROGRAMMES MECENAT DE COMPETENCES : Le partenariat avec l'Agence du Don en Nature.

L'ADN est une association reconnue d'intérêt général créée en 2009 donc l'objectif est d'être une passerelle de confiance entre le

monde de l'entreprise et le monde associatif. Son projet est d'assurer une interface logistique entre les entreprises donatrices de produits et les associations caritatives pour la réduction de la précarité.

Ce partenariat fort avec l'ADN se compose de trois volets :

- **Le mécénat de produits :** dons de produits neufs destinés à être redistribués à un réseau d'associations.
- **Le mécénat financier :** dotation permettant à ADN de couvrir une partie de ses coûts logistiques.
- **Le mécénat de compétence :** accompagnement pour l'optimisation du stockage, de la distribution et mobilisation d'un réseau de bénévoles.

BENEFICES

- Au niveau des activités de l'entreprise :
 - Levier d'innovation (partenariat avec l'Institut de la vision qui donne naissance à des produits pour déficients visuels par exemple)
 - Création de valeur (gestion des surplus de production via ADN)
- Au niveau de la culture d'entreprise
 - Ancrage des valeurs d'entreprise.
 - Adhésion des collaborateurs à ces valeurs et renforcement de l'appartenance.
 - Exemplarité.

A RETENIR :

- Des ambassadeurs RH sur les sites locaux comme relais des informations et de la politique sociétale auprès des salariés
- Une forte cohérence avec la stratégie de l'entreprise donc une légitimité dans la démarche.



CONTEXTE

La Fondation d'entreprise Société Générale pour la Solidarité a pour objectif de favoriser l'accès à l'emploi de ceux qui sont ou risquent de se retrouver éloignés du marché du travail, notamment auprès des jeunes. Ainsi, elle privilégie les projets qui serviront de relais ou de tremplins efficaces : accompagnement vers l'emploi, chantiers ou entreprises d'insertion, découverte du monde de l'entreprise...

Une insertion professionnelle réussie est indissociable d'un socle de connaissances solide. Certains ne maîtrisent pas les savoirs les plus élémentaires : la Fondation tient à répondre à ces inégalités en soutenant des actions de lutte contre l'illettrisme pour des publics en difficulté. Il s'agit de redonner le goût d'apprendre et de renforcer les liens entre apprenants, bénévoles et formateurs. L'objectif est de permettre à ces publics d'accéder à l'emploi durable ou à une formation conforme à leur projet professionnel.

Un double objectif annoncé :

- Développer le mécénat de compétences au delà du mécénat financier.
- Sensibiliser et impliquer les collaborateurs aux enjeux de la citoyenneté.

DISPOSITIFS DE MOBILISATION CITOYENNE : des structures dédiées et des partenariats solides

- **Partenariats avec des associations** : une centaine d'associations sont soutenus financièrement par la Fondation Société Générale comme ARES, PROXITE (parrainage de jeunes) CARE, 100 000 rencontres solidaires, École Jeanne Blum, Zup de Co, etc.
- **Education financière** : mobiliser des collaborateurs avec CRESUS, dans une démarche d'accompagnement responsable, sans but commercial, en donnant la possibilité aux volontaires d'échanger avec des jeunes sur des notions comme les bases d'un budget équilibré ou la compréhension des produits bancaires
- **Tutorat et parrainage** : plus de 300 salariés sont parrains
- **Citizen Commitment Week** : Semaine solidaire permettant aux collaborateurs de s'impliquer dans des actions citoyennes
- **Journées Pro Bono** avec Pro Bono Lab

DESIGN D'UN PROGRAMME : LES JOURNEES PRO BONO et CAMPUS PRO BONO, un mécénat de compétences nouvelle génération

Lancées en 2011, les « Journées Pro Bono » invitent les collaborateurs à mettre leur expertise au service d'associations partenaires de la Fondation Société Générale.

En équipe, ces collaborateurs volontaires vont :

- accompagner, pendant une journée, une association ;
- apporter à l'association soutenue un savoir-faire à forte valeur ajoutée, en réponse à un besoin identifié ;
- mettre en avant l'expertise métier de nos collaborateurs en mode projet.

En 2013, 15 associations partenaires de la Fondation ont été accompagnées par une centaine de collaborateurs du Groupe sur plusieurs Journées Pro Bono en France, en Roumanie et au Maroc.

Le Campus Probono mobilise étudiants, associations et entreprises pour l'intérêt général et a lieu sur les campus des écoles de commerce, d'ingénieurs et les universités. L'ambition est de rapprocher ces 3 mondes.

BENEFICES

- Partage de compétences avec les associations
- Développement des compétences mobilisables au travail : l'esprit d'équipe et la capacité à travailler en équipe, la créativité et l'esprit d'analyse
- Développement des compétences et de réseaux des étudiants
- Impliquer les collaborateurs dans la stratégie citoyenne
- Image employeur positive auprès de jeunes étudiants

A RETENIR

- Forte valeur ajoutée pour l'association et pour le partenariat entre la structure et la Fondation
- Engagement ponctuel des collaborateurs plus facile pour leur gestion du temps et efficace dans le même temps car sur une journée entière.
- Impact positif sur l'image employeur et par ricochet le recrutement

CONCLUSION

A la lumière de cette étude exploratoire, nous pouvons confirmer que les dispositifs de mobilisation citoyenne des collaborateurs sont une réelle opportunité pour innover dans les pratiques de ressources humaines et de management.

Des opportunités pour :

- « donner du sens » à ses compétences professionnelles et incarner l'engagement de l'entreprise
- « décloisonner » pour améliorer la communication, la collaboration et l'esprit collectif
- « valoriser » et augmenter le sentiment d'appartenance et l'envie de se mobiliser des collaborateurs

Les trois enseignements majeurs issus de cette étude :

- Tous ces dispositifs d'implication ont un impact RH positif (à différents stades des parcours RH). Des bénéfices reconnus en terme d'image employeur, de fierté d'appartenance et de cohésion interne et des bénéfices perçus a posteriori, par la force de l'expérimentation, comme le développement des compétences et les mobilités.
- Les collaborateurs impliqués dans ces dispositifs ont tous développé leurs compétences. Ce retour d'expérience est partagé par les collaborateurs engagés mais aussi par les managers, un réel levier en termes de pratiques RH.
- Ces dispositifs sont des solutions innovantes et opérationnelles en réponse à des enjeux RH prioritaires tels que l'emploi de seniors, le management des jeunes générations, la mobilité des collaborateurs, l'ouverture au changement.

Cependant cette étude a démontré aussi que, pour optimiser ces bénéfices et rester dans une dynamique de succès et d'engagement des collaborateurs, il y a une nécessité de cadrage et de clarté des dispositifs de mobilisation citoyenne : organigramme, objectifs affichés, mesure d'impact et évaluation.

Les enjeux les plus importants pour les entreprises sont, d'une part, l'alignement de ces dispositifs avec ses valeurs et son cœur de métier, et d'autre part, une ré-articulation de l'ensemble de ces stratégies d'implication citoyenne avec les autres fonctions de l'entreprise comme les RH évidemment mais aussi le marketing, les achats, etc.

Par ailleurs, pour une création de valeur partagée et la valorisation des bénéfices internes à l'entreprise, les objectifs affichés des programmes doivent dépasser les objectifs d'impact social pour s'étendre également à des objectifs RH et opérationnels. Cela permettrait une prise de conscience salutaire des enjeux et des bénéfices par tous les acteurs concernés en amont de ces dispositifs.

Ainsi les salariés engagés pourraient être encouragés à penser que la mobilisation solidaire est une opportunité d'apprentissage et de développement. Ils pourraient être également encouragés à parler des compétences développées dans le cadre de ces programmes pendant leurs évaluations et de parler librement à leur manager des compétences qu'ils souhaitent développer ou acquérir via ce type de dispositifs. C'est donc une ouverture sur la gestion des compétences, sur l'employabilité, sur la mobilité mais aussi sur le bien être et l'engagement des salariés au service de la performance globale de l'entreprise. En France, contrairement à quelques études anglo-saxonnes, on aborde également peu ce sujet sous l'angle économique, à savoir le coût de ces dispositifs largement inférieurs aux coûts de la formation des salariés, et donc très compétitifs. Or, il existe dans ce cas un retour sur investissement mesurable.

L'initiative citoyenne n'a jamais été aussi dynamique et en cette année 2014 où l'engagement est consacré grande cause nationale avec le lancement de "la France s'engage"¹³, nous sommes particulièrement fières d'avoir pu apporter notre contribution en réalisant cette étude sur la valorisation de l'implication solidaire des collaborateurs. En effet, la reconnaissance de cet engagement que nous prônons est une responsabilité pour tous les acteurs publics, privés et associatifs qui ont de plus en plus à coeur de travailler ensemble dans la création de cette valeur partagée.

¹³ lafrancesengage.fr

Mankai Factory



Mankai Factory est une association dédiée à la gestion durable des talents.

C'est un réseau collaboratif d'entreprises et de professionnels qui vise à promouvoir l'innovation dans les ressources humaines et les pratiques de management liées aux politiques RSE des entreprises.

2 axes de travail :

- ❁ L'engagement sociétal des entreprises avec l'implication citoyenne des collaborateurs, comme levier de reconquête du sens et d'engagement
- ❁ La collaboration intergénérationnelle et le développement professionnel des jeunes talents

Nos missions : diagnostics, ateliers, accompagnement et conseil, prospective

Auteurs

Makeba CHAMRY-MAKHAMAT



Diplômée de Paris Dauphine et d'ESCP Europe, Makeba dispose de plus de 12 ans d'expérience professionnelle au service du développement de talents des collaborateurs, en naviguant entre le monde associatif et le secteur privé, en France comme à l'international. Passionnée par l'innovation dans les pratiques RH, RSE et management, elle accompagne les organisations dans le décryptage des tendances sociétales et le changement managérial face aux nouvelles attentes des collaborateurs, notamment les jeunes générations. En 2012, elle fonde Mankai Factory, le réseau d'organisations et de professionnels dont l'objectif est de promouvoir la gestion durable des talents.

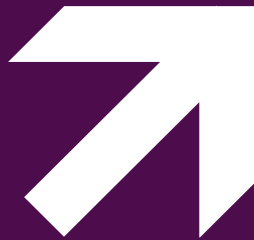
Françoise TOULEMONDE



Directrice d'études au pôle de veille et de prospective du groupe Havas pendant plus de 15 ans, spécialiste des études socio-culturelles et prospectives, Françoise est aujourd'hui consultante et aide les entreprises à optimiser et à valoriser leur démarche RSE. Elle met au cœur de ses interventions l'implication des collaborateurs et du management, et le dialogue avec les parties prenantes. Son objectif : impulser, co-construire et piloter des projets qui renforcent le lien entre entreprise et collaborateurs dans une démarche de progrès et de création de valeur. Par ailleurs, elle participe à plusieurs groupes de travail sur l'innovation sociale, anime des ateliers de prospective et intervient à l'ISIT et au CELSA.

Nous remercions chaleureusement nos partenaires pour leur soutien et tout particulièrement **Laurence Weber** et **Charles-Benoît Heidsieck** du Rameau, **Antoine Colonna d'Istria** de Pro Bono Lab et **Géraldine Guilluy** d'IMS Entreprendre pour la Cité.

CONTACT



Makeba CHAMRY-MAKHAMAT

makeba@mankaifactory.org

@MankaiFactory

06 82 76 36 55

Françoise TOULEMONDE

f.toulemonde@wanadoo.fr

06 80 41 80 95

Design par Estelle Rius
estelle.rius.3@gmail.com

06 46 00 03 33



Cultiver les talents, manager autrement