

GESTION RH

LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES : UNE STRATÉGIE GAGNANT-GAGNANT

Payer des collaborateurs pour qu'ils donnent une part de leur temps de travail à des associations d'intérêt général, c'est le principe du mécénat de compétences. Un atout pour développer la marque employeur ou la fidélité de ses collaborateurs.

La mise en place d'un logiciel de gestion des absences et des congés, la contribution à l'organisation des élections professionnels ou encore l'animation du réseau de bénévoles. Voilà quelques-unes des missions de Dominique Barbier, 61 ans, chez Emmaüs Défi. Signe particulier : il est en mécénat de compétences. Après 28 ans passés à la Société générale, où il a occupé de très nombreux postes, principalement dans les ressources humaines, il a choisi, depuis début 2017 et jusqu'à sa retraite en juillet 2019, de terminer sa carrière dans une association d'intérêt général soutenue par la banque. Payé à 70 % de son salaire, il travaille à mi-temps au sein d'Emmaüs Défi. Un temps partiel offert aux seniors par la Société générale depuis son accord sur la gestion de l'emploi de 2016.

Des parrainages individuels sur plusieurs mois de jeunes en insertion professionnelle, à des journées d'intervention en groupe pour réaliser une mission ponctuelle en passant par des journées interentreprises ou les mi-temps seniors sur plusieurs années, le partage des savoirs prend aujourd'hui de nombreuses formes.

DES RÉPONSES AUX ENJEUX RH ÉMERGENTS

Par philanthropie ? Oui, en premier lieu, selon l'Admical, association qui forme et conseille les entreprises désireuses de se lancer dans une activité de mécène, financier ou de compétences. Mais pas seulement comme elle le reconnaît elle-même.

Jean-Michel Pasquier, fondateur de Koeo, plateforme qui met en lien associations bénéficiaires et entreprises mécènes, résume : « Le mécénat de compétences apporte des réponses

aux enjeux RH émergents : la gestion de carrières des seniors, la marque employeur, les mobilités ponctuelles, la qualité de vie au travail... » Et à ses yeux, cet outil a donc le vent en poupe : Koeo revendique 2 500 associations partenaires, 80 entreprises accompagnées et, en 2017, 10 000 heures de mécénat réalisées (sur les 30 000 accomplies, au total, depuis sa création en 2009). « Le mécénat de compétences progresse, en même temps que la responsabilité sociétale des entreprises. » Et ce dans tous les secteurs. Les industries rejoignent les entreprises de services, pionnières. La plus ancienne des problématiques RH gérée grâce au mécénat de compétences est la gestion des fins de carrière des seniors. Orange a compté parmi les précurseurs et mis en place des temps partiels seniors dès 2010. 2 500 salariés en



Daniel Ernst/adobestock

ont bénéficié et aujourd'hui 720 interviennent encore dans diverses associations. Ces temps partiels vont d'un à trois ans : « 11 % des collaborateurs qui sont en temps partiel senior ont choisi ce dispositif, qui nous a permis d'ajouter un volet à ce que nous faisons déjà pour accompagner les salariés, seniors en particulier », se félicite Isabelle Deseille, directrice expertise RH du groupe Orange.

NOUVELLES COMPÉTENCES ET MARQUE EMPLOYEUR

Autre atout du mécénat de com-

pétences aux yeux des salariés autant que des entreprises : l'acquisition de nouvelles compétences. En partageant ce qu'il sait, un collaborateur apprend, lui aussi, quelque chose. Il développe sa « créativité, son empathie, sa capacité à résoudre des problèmes », explique Sylvain Reymond, directeur général de Pro Bono Lab, plateforme de mise en relation créée en 2011. Le mécénat de compétences est pour lui un « levier de développement des carrières et de la performance économique de l'entreprise ».

SCHNEIDER ELECTRIC UN ENGAGEMENT MONDIAL

Fort de sa présence dans 80 pays, le groupe lutte principalement contre la fracture énergétique et, en France, en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes.

Ils sont des milliers chaque année. D'une façon ou d'une autre, ces collaborateurs de Schneider Electric donnent de leur temps. Ce peut être durant des événements d'une journée, mais aussi au moyen de détachements d'un à deux ans de personnes en activité. Des missions à l'étranger sont aussi organisées par la Fondation Schneider Electric, qui fête ses 20 ans cette année. Pour l'heure, elle prend en charge, dans ces cas-là, les frais de déplacement et une formation au collaborateur qui va partir, et ce dernier prend sur son temps de congés. Mais prochainement, le dispositif pourrait être revu. Et d'ores et déjà, pour permettre à chacun de trouver action à sa mesure, une plateforme, Volunteering, vient d'être lancée. Une façon, aussi, de valoriser les actions entreprises et de renforcer l'attachement au groupe. ♦ S. M.

« Le mécénat de compétences est un levier de développement des carrières et de la performance économique de l'entreprise. »

SYLVAIN REYMOND, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PRO BONO LAB



Un point de vue que ne démentent pas les associations bénéficiaires, à l'image de Rémi Tricart, directeur général d'Emmaüs Défi : « Nous sommes convaincus qu'il y a quelque chose à gagner certes pour l'association, mais aussi pour l'entreprise et pour les mécènes. » Pour preuve, certaines entreprises utilisent le mécénat de compétences comme outil de formation. À l'instar de Carrefour, dont les futurs directeurs d'entrepôt consacrent trois semaines de leurs deux ans de cursus à Emmaüs Défi. Pas étonnant, dès lors, que le mécénat sert aussi à attirer les talents et à renforcer l'attachement des collaborateurs à une entreprise qui leur permet « de se sentir généreux », souligne Cécile Jouenne-Lanne, directrice de la citoyenneté de la Société générale.

UNE QUESTION DE PÉRENNITÉ

Nombreuses sont les entreprises à affirmer que les questions sur leurs valeurs et leurs actions philanthropes font l'objet de questions des futures recrues. Par conséquent, si l'entreprise dégage du temps rémunéré pour s'engager au profit d'une cause, sa marque employeur s'en trouve valorisée. Et elle gagne à tous les coups : « Cent pour cent de ceux qui ont choisi de participer aux actions de mécénat en sont très contents », observe Cécile Jouenne-Lanne, de la Société générale. Il peut toutefois y avoir des chocs des cultures. Pour les éviter, la phase d'entretiens préalable, voire d'immersion comme chez

Emmaüs Défi, s'avèrent capitale. Léa Achaud, directrice territoriale APF France Handicap du Loiret et de l'Eure-et-Loir, le confirme : « Ne plus avoir les mêmes cadres que dans leur entreprise peut les déboussoler. Chez nous par exemple, tout doit se construire avec les adhérents, donc cela peut prendre du temps. » Alors, lorsqu'elle a recruté, en novembre dernier, Patricia Gauclin, collaboratrice d'Orange durant 38 ans au sein de la direction des systèmes d'information, elle s'est assurée en amont de ses motivations et de sa volonté de s'inscrire dans la démarche associative. Et lui a fait une fiche de poste sur-mesure pour lui permettre d'enrichir ses compétences humaines. Et c'est ainsi qu'outre ses missions d'accueil et d'accompagnement, elle a pu développer des activités qui lui sont chères : un atelier d'écriture et un de yoga. « Au début, j'ai eu du mal à trouver mes marques », confie-t-elle, aujourd'hui tout à fait intégrée. Très divers, les besoins des associations sont aussi pléthoriques. Plus que ne le sont les offres des entreprises, selon le Pro Bono Lab, qui assure donc que le mécénat de compétences a de beaux jours devant lui. D'autant que Sylvain Reymond pointe une prise de conscience des sociétés : « Elles savent que leur prospérité dépend de celle de leur écosystème. S'engager, c'est pour elles prendre en charge les fragilités de leur environnement et ce faisant, elles assurent leur propre pérennité. » ♦

SOPHIE MASSIEU

ERNST AND YOUNG

« UN FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ »

Mettre des compétences au service de la société civile pour avoir un fort impact sur elle et renforcer l'attachement des collaborateurs à l'entreprise. Voilà le double pari de la Fondation EY.

L'histoire commence en 2008, l'année de la naissance de la Fondation EY. Son objectif : aider à la création d'emplois dans des métiers manuels, et valoriser ce secteur d'activité. Une action volontairement positionnée d'emblée loin du cœur de business du cabinet de conseil, pour éviter que le mécénat ne puisse être assimilé à une action commerciale et pour donner l'occasion aux collaborateurs de travailler sur autre chose que ce qui occupe leur quotidien. Ceux qui entendent s'investir dans un projet allouent des heures à la Fondation, comme ils le feraient lorsqu'ils travaillent pour un client privé. Pas de limite précise fixée : l'an dernier, les interventions sont allées d'une dizaine d'heures à une centaine. La règle est la souplesse, y compris pour tenir compte des disponibilités des uns et des autres tout au long de l'année. C'est ainsi, par exemple, que fiscalistes et auditeurs sont peu libres en début d'année ; les autres collaborateurs prennent alors le relais pour que le projet accompagné continue d'avancer. En équipe, avec des collègues avec qui, au quotidien, ils ne sont pas forcément associés, les mécènes de EY œuvrent aussi principalement sur le territoire où ils sont implantés. « Les valeurs de l'entreprise sont un élément d'attractivité », se félicite Fabienne Marquest, déléguée générale de la Fondation. Un atout maître pour une entreprise qui recrute beaucoup, et parmi les jeunes générations. ♦ S.M.

ACCENTURE

« UN ENGAGEMENT NATUREL »

Les entreprises de conseil ont compté parmi les premières à se lancer dans le mécénat de compétences. Comme Accenture il y a dix ans, qui ambitionne de contribuer à la création de 150 000 emplois en France d'ici à 2020.

L'emploi et l'entrepreneuriat, voilà les deux types de projets que soutient la Fondation Accenture au moyen des 5 000 jours de mécénat de compétences par an qu'elle met à disposition de ses associations partenaires. « C'est notre seul cadre, explique sa déléguée générale, Angéline Lamy. On ne compte pas les jours donnés par tel ou tel collaborateur. Le but est de répondre aux besoins de l'association, et donc d'être flexible. Nous apportons exactement le même accompagnement que celui qui est délivré à nos clients. » À l'heure où Accenture recrute 1500 collaborateurs par an, elle entend que ce mécénat fasse la différence en renforçant sa marque employeur. Autre avantage : cela complète la formation des salariés, qui disposent en cours de carrières de plusieurs modules sur l'entrepreneuriat social. ♦ S.M.





Goodluz/Fotoaia

SNCF

« UNE PARTIE INTÉGRANTE DE L'IDENTITÉ DU GROUPE »

Fondation et DRH ont collaboré pour bâtir un dispositif de mécénat de compétences assez varié pour que quel que soit son métier, un collaborateur puisse se lancer.

Jusqu'à dix jours par an ! C'est ce qu'autorise la SNCF à ses collaborateurs en matière de mécénat de compétences.

Depuis quatre ans que le dispositif est mis en place, la moyenne s'établit en fait à trois jours. Un peu plus de 500 collaborateurs chaque année soutiennent un projet de l'une des 110 associations partenaires de la Fondation SNCF.

« À chaque fois, c'est du sur-mesure, détaille Marianne Eshet, déléguée générale de la Fondation. Il nous faut trouver la bonne compétence, l'association, sur un territoire précis... »

Le groupe SNCF compte 250 000 collaborateurs et 150 métiers, d'exécution, de maîtrise, ou d'encadrement. « Nous avons dû développer de nouvelles missions, pour que les cadres ne soient pas surreprésentés, ce qui était un risque naturel. Leur emploi du temps est plus souple et les besoins des associations en fonctions support sont importants. »

Mission accomplie. La part des cadres est passée de 72 % à 62 %, notamment grâce à des missions de parrainage ou de membres de jurys, qui font davantage appel à des compétences personnelles que professionnelles. Le dispositif de mécénat de compétences a été bâti en relation étroite avec la DRH. Et dernière innovation en date : des séminaires solidaires pour que des équipes interviennent ensemble.

« Cela favorise la cohésion d'équipe et permet de démontrer aux managers, les n + 1 sont souvent les plus réticents, que le mécénat de compétences renforce les savoirs du collaborateur qui le pratique. » Au-delà, pour Marianne Eshet, c'est une question d'identité : « Dans une entreprise de service public comme la nôtre, les valeurs de solidarité sont très fortes. Et le vrai don, c'est le don de soi. » ♦ S. M.

TROIS QUESTIONS À

Camille Marc, directrice du développement d'Admical

« LE MARCHÉ ATTEINT UNE FORME DE MATURITÉ »

► Trois fois plus de mécénat de compétences entre 2013 et 2016. Pour Camille Marc, directrice du développement d'Admical, association qui promeut le mécénat d'entreprise, l'engagement sous cette forme progresse sans cesse.



Que représente le mécénat de compétences au sein du mécénat d'entreprise au sens large ?

Selon nos derniers chiffres, de 2016, parmi les entreprises mécènes, 11 % proposaient du mécénat de compétences. Cela représentait 420 millions d'euros, soit 12 % du budget total du mécénat. Le chiffre est en augmentation. Plus en termes de budget que de nombre d'entreprises.

Comment expliquez-vous cette asymétrie dans la progression ?

D'abord, le mécénat est principalement le fait de grandes entreprises et d'établissements de taille intermédiaire. Il faut une ingénierie interne pour l'organiser, connaître les besoins des associations... D'autre part, celles qui se sont lancées depuis plusieurs années augmentent leurs budgets, proposent davantage de missions... Voilà pourquoi de 2013 à 2016, les budgets ont augmenté de 8 %. Autrement dit, en passant de 4 % à 12 %, la part du mécénat de compétences dans le budget global du mécénat a triplé ! Il y a quelques années, les entreprises s'interrogeaient pour savoir ce qu'était le mécénat de compétences. Aujourd'hui, elles travaillent sur la complémentarité de leurs actions de courte et longue durée. Le marché atteint une forme de maturité !

Les débats en cours sur la place des entreprises pourraient-ils remettre en cause les progrès du mécénat ?

Si le fait d'être un acteur sociétal s'inscrit dans l'objet social de l'entreprise, le mécénat de compétences pourrait perdre de l'importance. Cela deviendrait un engagement structurel de l'entreprise. Nous, nous sommes vigilants, parce que cela risque de générer un alignement du mécénat sur la stratégie de l'entreprise. Aujourd'hui, certaines sociétés ont choisi de développer des axes de mécénat différents de leur cœur d'activité, il ne faudrait pas que cela devienne impossible. ♦ PROPOS RECUEILLIS PAR S. M.