

Mécénat de Compétences

Rapport d'étude exploratoire
Décembre 2022

Anne-Sophie Volz-Tollet



Introduction

Le mécénat de compétences se définit comme la mise à disposition d'un salarié d'une entreprise sur son temps de travail ou la réalisation à titre gracieux d'une prestation de service au profit d'un organisme d'intérêt général. Depuis la loi dite « Aillagon » de 2003, le mécénat de compétences s'est progressivement installé dans le paysage français ces vingt dernières années. Assimilé à un don en nature, une réduction fiscale équivalente à 60% des salaires engagés est possible pour l'entreprise engagée dans ce type de dispositif. En France, en 2021, 15% des entreprises mécènes ont eu recours au mécénat de compétences.

Cependant, ce dispositif fiscal et réglementaire revêt des réalités diverses, aussi bien pour les entreprises, les salariés, ou les associations. Encadré par une convention ou pratique informelle, sur des formats courts ou longs, pour une catégorie de collaborateurs spécifique ou pour tous, véritable instrument de la politique RH et RSE de l'entreprise ou mesure jugée hypocrite, le mécénat de compétences revêt des réalités très variées.

En recensant ce que les auteurs ont déjà publié sur le sujet, ce que les chiffres des études et baromètres établissent, et comment les trois catégories d'acteurs impliqués en parlent, l'objectif de cette étude exploratoire est justement de révéler cette diversité de manières de faire et de points de vue sur le mécénat de compétences. Les données récoltées et analysées dans le cadre de cette étude ont été très riches : articles de recherche académiques, études compilées sur le mécénat de compétences, et entretiens semi-directifs menés auprès d'employeurs mécènes, de salariés engagés et d'associations bénéficiaires.

En première partie de ce rapport, nous présenterons les définitions, le cadre légal, les chiffres clefs du mécénat de compétences et les organismes d'intermédiation existants. Puis, nous exposerons les enjeux du mécénat de compétences tels qu'ils sont caractérisés par la littérature existante pour les trois parties prenantes (entreprises, salariés, associations). Enfin, nous détaillerons les différents points d'analyse issus de la quinzaine d'entretiens menée entre mai et octobre 2022. La part laissée aux témoignages est importante, notamment à travers la présentation du cas d'une PME engagée, dans un choix méthodologique délibéré de comprendre comment cet engagement dans le mécénat de compétences est vécu. Développement organisationnel et perceptions intimes se mêlent pour offrir au lecteur un regard renouvelé sur cette pratique.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 2 |
| I. Le mécénat de compétences | 4 |
| a) Définitions et caractéristiques particulières | 4 |
| b) Un dispositif encadré | 5 |
| c) Un cadre juridique et fiscal | 9 |
| d) Des acteurs tiers actifs | 10 |
| II. Les enjeux tripartites | 12 |
| a) Pour les entreprises | 12 |
| b) Pour les salariés | 15 |
| c) Pour les organismes bénéficiaires | 16 |
| d) Des questionnements en suspens | 17 |
| III. Présentation de l'approche méthodologique | 19 |
| IV. Résultats de l'étude empirique | 21 |
| a) Cas d'une entreprise engagée | 21 |
| b) Une pluralité de pratiques | 24 |
| i. Les différentes modalités d'affiliation du dispositif : | 24 |
| ii. Les différents formats de mécénat de compétences : | 25 |
| c) Le rôle de la Direction des Ressources Humaines et des managers | 26 |
| d) Les freins à l'engagement des collaborateurs | 27 |
| e) L'engagement : une autre manière « <i>de voir ses salariés</i> » ? | 30 |
| Conclusion générale | 31 |
| Bibliographie | 33 |
| Annexes | 36 |

I. Le mécénat de compétences

a) Définitions et caractéristiques particulières

Le mécénat de compétences (MC) est un dispositif d'entreprise qui ne possède pas de définition univoque. Il est généralement compris pour une entreprise comme la mise à disposition d'un salarié sur son temps de travail dans un organisme d'intérêt général. Cependant, pour mieux le caractériser, nous avons retenu plusieurs définitions qui se complètent et aident à former une compréhension globale de cette forme spécifique d'engagement.

« Le mécénat de compétences est un don en nature : il s'agit pour une entreprise de mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général, qui vont mobiliser pendant un temps leurs compétences ou leur force de travail. Sa mise à disposition se fait sur son temps de travail, avec des conditions fiscales avantageuses ».

Site www.economie.gouv.fr

« Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général mobilisant ou non leurs compétences. Ces mises à disposition peuvent être évaluées et donner lieu à un avantage fiscal ».

Site www.pro-bono.fr

« Le mécénat de compétences correspond à la mise à disposition de salariés sur le temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Cette mise à disposition peut prendre deux formes juridiques, celle d'une prestation de services ou celle d'un prêt de main-d'œuvre à titre gratuit ».

Site www.entreprises.cci-paris-idf.fr

« Institué par la Loi Aillagon d'août 2003, le mécénat de compétences est à l'origine d'une forme singulière d'engagement à l'intersection de trois sphères : entreprise, salarié et association ».

Vasconcelos & Bucolo (2021)

De ces définitions se dégagent 6 caractéristiques principales distinguant le mécénat de compétences (Tableau 1). C'est un type de mécénat pouvant prendre deux formes différentes : le prêt de main d'œuvre à un organisme d'intérêt général ou la réalisation de prestations de services plus spécifiques. Pour donner lieu à un avantage fiscal significatif (jusqu'à 60% d'abattement), le mécénat de compétences doit obligatoirement donner lieu à une évaluation financière. Sa formalisation s'établira par la rédaction d'un avenant au contrat de travail du salarié prêté et d'une convention signée par les trois parties (cf. infra point c. Un cadre juridique, fiscal et légal).

La grande particularité du mécénat de compétences par rapport à d'autres formes d'engagements est qu'il est réalisé sur le temps de travail du salarié, que ce soit lors d'une mission ponctuelle (les missions *flash*), de journées de solidarité épisodiques ou à temps plein dans une structure associative, et qu'il ne mobilise pas obligatoirement les compétences professionnelles.

| |
|--|
| Un type d'engagement institutionnalisé et formalisé |
| Réalisé sur le temps de travail du salarié |
| Sous deux formes : prestations de services ou prêt de main d'œuvre |
| Un mécénat qui doit être évalué (pour donner lieu à un avantage fiscal) |
| Un mécénat qui engage l'implication et l'adhésion de 3 acteurs centraux |
| Un mécénat qui ne mobilise pas obligatoirement les compétences professionnelles |

Tableau 1 : Caractéristiques particulières du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est parfois assimilé à du « pro bono » (littéralement pour le bien public). Or, le pro bono englobe non seulement le mécénat de compétences mais également le bénévolat de compétences. En effet, le pro bono se définit comme « l'engagement volontaire de ses compétences professionnelles pour le bien public ». Il prend la forme de mécénat de compétences ou de bénévolat de compétences. Le bénévolat de compétences se distingue par le fait d'être réalisé sur le temps personnel du bénévole. Une personne en recherche d'emploi ou un retraité peut également réaliser du bénévolat de compétences. Il implique également un « transfert de compétences vers une structure associative », la notion de transférabilité n'apparaissant pas en tant que telle dans les définitions consultées du mécénat de compétences (sources : www.avise.org ; www.probonolab.org ; www.passerellesetcompetences.org).

Un point important à noter : le temps de la mission, l'entreprise demeure l'employeur du salarié prêté au regard de ses obligations juridiques et sociales (versement des salaires, déclarations aux organismes sociaux, etc.). L'organisme d'intérêt général bénéficiaire est quant à lui responsable de l'exécution du travail du salarié qu'elle accueille.

b) Un dispositif encadré

Le mécénat de compétences (15% des entreprises mécènes) est une des expressions du mécénat d'entreprise, avec le mécénat financier (88% des entreprises mécènes) et le mécénat en nature (25% des entreprises mécènes). Dans la section ci-dessous, nous allons exposer les mécanismes légaux et fiscaux du mécénat en France et présenter quelques chiffres récents sur son développement.

Focus sur le mécénat en France¹

24% des Français sont bénévoles au sein d'associations, soit près de 13 millions de personnes ; 37% si l'on compte le bénévolat au sein d'autres organisations (école, mairie, église...) ou hors organisation (auprès d'amis, de voisins...).

105 000 entreprises françaises s'engagent au service de l'intérêt général au titre du mécénat d'entreprise.

Des dons multipliés par 2,3 en 10 ans (de 984 millions d'euros de dons déclarés déduits de l'IS en 2010 à 2 298 millions d'euros en 2021).

Le sport et la culture : domaines les plus prisés par les entreprises en termes de mécénat (46% et 37% des entreprises mécènes) ; le Social arrive en 3^{ème} position (32%).

Les motivations les plus citées : engagement personnel du dirigeant (45%), expression des valeurs de l'entreprise (34%), besoins du territoire d'implantation de l'entreprise (30%).

La loi n° 2003-709 du 1er août 2003 (dite loi Aillagon) a permis à la France, en comblant son retard, de bénéficier d'un dispositif fiscal sur le mécénat parmi les plus incitatifs en Europe, comparé à ceux de l'Espagne, du Royaume-Uni et de l'Allemagne (cf. Annexe 1 pour le tableau comparatif des pays).

En s'engageant sur le chemin du mécénat, les entreprises peuvent bénéficier :

- ✓ D'une importante réduction d'impôt (60 %) ;
- ✓ D'un plafonnement peu contraignant ;
- ✓ D'un échelonnement de l'avantage fiscal sur cinq ans ;
- ✓ Et de contreparties institutionnelles, symboliques ou sous forme de biens ou services, dans une limite de 25 % du don (différent du parrainage/sponsoring où le « parraineur » doit recevoir des avantages/contreparties au moins équivalents aux sommes apportées.

En 2019, la loi Aillagon a connu une réforme majeure, limitant le taux de réduction fiscale pour les grandes entreprises (de 60% à 40% pour les dons supérieurs à 2 millions d'euros par an) et facilitant les dons des petites entreprises jusqu'à 20 000 euros.

Le mécénat a connu une progression continue dans le temps (le nombre d'entreprises mécènes ayant été multiplié par 3,8 depuis 2010) mais les effets de la crise sanitaire ont entraîné une stagnation du nombre d'entreprises mécènes et du montant des dons déclarés. Par ailleurs, la révision de la loi Aillagon (réforme fiscale de 2019) pourrait commencer à avoir un impact sur les grandes entreprises mécènes à partir de la période 2021/2022.

¹ Sources : voir bibliographie en fin de rapport

Les chiffres clefs du mécénat de compétences

En 10 ans, le recours au mécénat de compétences a évolué en tant que pratique d'entreprise. Le baromètre du mécénat d'entreprise 2022 Admical-IFOP, dévoilé le 24 novembre 2022², a révélé quelques faits saillants que nous allons exposer ci-dessous.

Premièrement, malgré l'ancrage du mécénat de compétences, il a été observé une baisse du pourcentage d'entreprises le déployant entre 2019 et 2021. **En 2021, 15% des entreprises mécènes ont déclaré faire du mécénat de compétences**, en recul de 6 points par rapport à 2019 (21%). Ainsi, seules 5% des entreprises concernées ont commencé le mécénat de compétences il y a un an ou moins (en recul de -27 points), la crise sanitaire ayant très certainement joué un rôle dans ce repli.

Cette pratique de mécénat reste plus développée dans les grandes entreprises mécènes :

- ❖ **46% des GE mécènes font du mécénat de compétences**
- ❖ Contre 12% des PME mécènes et 4% des ETI

Avec un ancrage très francilien :

- ❖ **33% des entreprises mécènes agissant en IDF font du mécénat de compétences**
- ❖ Contre 6% des entreprises mécènes agissant en province

Plus de la moitié des entreprises (**55%**) **pratiquent le mécénat de compétences depuis plus de 5 ans**, indiquant une certaine maturité des entreprises sur le sujet. En miroir, peu d'entreprises se sont lancées depuis 2020 (5%), la crise sanitaire pouvant expliquer une certaine frilosité des entreprises à s'engager sur de nouveaux terrains de mécénat.

Le trio de tête des raisons principales évoquées par les entreprises pour développer une politique de mécénat de compétences sont, dans l'ordre :

- ❖ 1/renforcer les liens avec les acteurs du territoire (43%) ;
- ❖ 2/ impliquer les collaborateurs dans les actions de mécénat de l'entreprise (42%) ;
- ❖ 3/ fédérer les collaborateurs (40%).

Le mécénat de compétences permet de renforcer les liens des entreprises avec leur tissu local mais également de mobiliser et rassembler leurs collaborateurs autour de causes communes. L'item « attirer les talents (marque employeur) » vient ensuite en quatrième position (25%), preuve supplémentaire d'un lien étroit entre déploiement d'un dispositif de mécénat de compétences et politique RH.

² L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 1 401 entreprises de plus de 10 salariés, par questionnaire par téléphone, du 10 juin au 15 juillet 2022.

Les formats de mécénat de compétences les plus plébiscités par les entreprises sont, dans l'ordre :

- ❖ 1/ Les journées solidaires (45%)
- ❖ 2/ Le mécénat de compétences d'une journée à plusieurs semaines (41%)
- ❖ 3/ Le mécénat de compétences seniors (40%)

En moyenne (49%), les entreprises accordent à leurs collaborateurs 2 à 5 jours par an pour leur permettre de s'engager en mécénat de compétences. Les formats dits « courts » sont les plus utilisés par les entreprises car ils ne mobilisent le collaborateur que sur une courte durée dans l'année. La tendance observée est à une généralisation des dispositifs de mécénat de compétences pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et non pas envers un public ciblé uniquement (cadres, seniors, etc.). Le mécénat de compétences dit « seniors » répond, lui, à une autre logique d'accompagnement du salarié en fin de carrière et de transition pré-retraite.

Enfin, plusieurs chiffres à souligner :

- ❖ 19% des entreprises proposant du mécénat de compétences déclarent que les jours accordés aux collaborateurs pour s'engager n'ont pas, ou très peu, été utilisés. Cela interroge la capacité des entreprises à faire vivre leurs dispositifs dédiés et à en mesurer les effets.
- ❖ 56% des entreprises mécènes et qui font du mécénat de compétences défiscalisent leurs actions (contre 41% il y a deux ans). Ce chiffre progresse mais reste relativement bas.
- ❖ 31% des entreprises sondées souhaiteraient avoir « plus de demandes de la part de leurs collaborateurs » afin de développer davantage le mécénat de compétences en interne.
- ❖ Et 16% aimeraient avoir « une preuve de l'impact du mécénat de compétences pour les associations ».

En conclusion, nous pouvons noter une baisse relative du mécénat de compétences de la part des entreprises mécènes mais une pratique d'entreprise qui tend à s'installer dans les entreprises qui en font l'expérience. Par ailleurs, les dernières données attestent d'un enjeu de taille pour les organismes tiers (cf. point d.) : celui de développer le mécénat de compétences en dehors des grandes entreprises en le faisant découvrir aux PME et ETI.

A retenir :

- **En 2019, 21% des entreprises mécènes en France avaient recours au mécénat de compétences, soit environ 22 000 entreprises, et y dédiaient 13% de leur budget mécénat.**
- **En 2021, 15% des entreprises mécènes en France avaient recours au mécénat de compétences (en recul de 6 points par rapport à 2019).**

c) Un cadre juridique et fiscal

La Loi n° 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (www.legifrance.gouv.fr), dite Loi Aillagon, vise à encourager le mécénat des entreprises, dont le mécénat de compétences, en ouvrant droit à une réduction d'impôt égale à 60 % du montant engagé, dans la limite de 5 ‰ du chiffre d'affaires. Le mécénat de compétences est défini comme un don en nature par le BOI 4C-5-04 du 13 juillet 2004 (paragraphe 50). Une convention est fortement recommandée entre les parties mais non obligatoire.

Valorisation du mécénat de compétences

= Coût de revient de la prestation effectuée

[Ou : salaire horaire ou prorata temporis + charges sociales afférentes]

Le mécénat de compétences est désormais ouvert au secteur public à travers la mise à disposition de fonctionnaires depuis la promulgation de la Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 et son article 69. Cette loi exige un conventionnement pour chaque mise à disposition ainsi qu'un lien direct entre les compétences de l'agent public et l'expérience proposée (contrairement au secteur privé). En 2020, le département de Seine Saint Denis avait lancé un projet de mécénat de compétences dans le cadre d'une expérimentation dénommée « Agent.e.s solidaires », faisant de ce département un précurseur en la matière (voir encadré 1).

Encadré 1 : La Seine St Denis, un territoire pionnier dans le public³

Le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis a lancé un projet de mécénat de compétences dès 2020 dans le cadre d'une expérimentation dénommée « Agent.e.s solidaires ». Dès lors, une soixantaine d'agents de la collectivité (sur 7 800) ont pu mener des actions de volontariat dans des associations du territoire, jusqu'à deux jours par mois sur leur temps de travail avec maintien de salaire.

A ce jour 9 associations ont rejoint le dispositif : le Secours Populaires français, les Restos du Cœur, MaMaMa, l'UDAF 93, la Cyclofficine de Pantin, Ecrivains publics à Villemonble, Derek boxing La Courneuve, AIDES, Jeanne d'Arc de Drancy.

³ Source : <https://ressources.seinesaintdenis.fr/Les-agent-e-s-solidaires-initiative-inedite-du-Conseil-Departemental-de-Seine>

Le mécénat de compétences est défini par un cadre fiscal régit par le Code générale des Impôts, article 238 bis. Il s'agit d'un don en nature (prestation de service ou personnel prêté) permettant une réduction d'impôt dans les mêmes conditions qu'un don en numéraire. Ainsi, un organisme éligible au mécénat délivre le même reçu fiscal (Cerfa n°11580*03) au donateur afin que celui-ci puisse bénéficier de la réduction d'impôt associée. Pour permettre la réduction d'impôt de 60%, la valorisation du mécénat de compétence est nécessaire et incombe au donateur. Cette valorisation équivaut au coût de revient de la prestation de service effectuée (équivalente aux coûts supportés par l'entreprise pour réaliser la prestation en question) (source : www.centre-francais-fondations.org) ou aux salaires chargés des collaborateurs détachés.

Mise en garde de la Cour des Comptes dans son rapport de 2018 :

La cour des comptes relève que « *les principaux problèmes observés lors des contrôles fiscaux concernent le mécénat de compétence* » (p.113). En effet, le cadre de mise en œuvre encore relativement flou du mécénat de compétences et la difficulté à évaluer le coût de revient (rémunération du salarié et charges sociales afférentes) des prestations effectuées ou du salarié prêté entraînent une sous déclaration de ce type de mécénat aux autorités fiscales. Ainsi, il est écrit (p.12) que « *le cadre de mise en œuvre du mécénat de compétence gagnerait à être précisé afin de mettre fin aux irrégularités observées dans le cadre de contrôles fiscaux ou à l'occasion du contrôle d'établissements publics par la Cour* ». La cour précise par ailleurs p.33 que : « *le mécénat en nature ou le mécénat de compétence ne feraient pas systématiquement l'objet de déclarations fiscales, soit volontairement dans un but philanthropique, soit en raison d'une plus grande difficulté d'évaluation que pour un don financier* ».

d) Des acteurs tiers actifs

Une particularité du mécénat de compétences est qu'il est promu et soutenu par des acteurs tiers offrant une mise en réseau et agissant comme des intermédiaires entre l'entreprise, le salarié et l'organisme bénéficiaire. Ces acteurs ont chacun leur spécificité et proposent leurs services de manières différenciées. Nous en présentons 6 ci-dessous⁵, 4 associations et 2 entreprises.



⁵ Pour plus de détails sur les acteurs tiers, voir la partie résultats de l'étude et les verbatim issus de deux entretiens avec l'Alliance pour le mécénat de compétences et Pro Bono Lab.

Admical est une association créée en 1979 dont l'objectif est de développer le mécénat d'entreprise en France. L'association développe un panel d'outils à destination des entreprises pour les aider à professionnaliser leurs démarches de mécénat : formations, ouvrages, base documentaire, etc. Admical organise également des événements tels que la Restitution du Baromètre du Mécénat en partenariat avec l'IFOP ou des Forums du mécénat.

Pro Bono Lab est une association créée en 2011, présente dans 5 régions sur le territoire national et dans 30 pays, dont l'objectif est de « diffuser la culture du pro bono » (bénévolat d'entreprise et mécénat de compétences) et faire en sorte qu'un maximum de salariés s'engage en faveur de l'intérêt général. Ils développent des activités de conseil, des actions de promotion et des programmes dédiés.

Passerelles et compétences est une association créée en 2002 dont l'objectif est « d'aider les associations de solidarité à développer leurs projets en leur proposant des bénévoles à forte expertise ». L'association met donc en relation les besoins en compétences des associations et l'offre correspondante de la part de bénévoles (salariés ou non).

L'Alliance pour le mécénat de compétences est une association récente créée en 2019 avec comme mission de promouvoir le mécénat de compétences au sein des entreprises. Elle regroupe 26 entreprises membres spécifiquement autour du sujet. L'association organise des rencontres entre les dirigeants des entreprises membres et publie un Baromètre du mécénat de compétences.

KOEO est une des premières structures à œuvrer au développement du mécénat de compétences en France depuis 2009. Entreprise « sociale », elle propose des solutions de conseil, de déploiement d'outils numériques (extranet en marque blanche), d'organisation d'événements solidaires (speed datings, journées solidaires, etc.).

Vendredi est une start-up certifiée B-corp (statut d'entreprise solidaire d'utilité publique - ESUS) fondée en 2018 qui propose aux entreprises et associations une solution clef en main sous forme de plateforme collaborative permettant une gestion automatisée des actions de mécénat/bénévolat. L'entreprise propose également des modules d'animation et de l'accompagnement si besoin.

Même si ces acteurs tiers n'œuvrent pas uniquement dans le domaine du développement du mécénat de compétences, leur développement depuis une dizaine d'années est un marqueur du poids grandissant du mécénat de compétences comme pratique d'entreprise. Ces structures spécialisées délimitent un champ qui se professionnalise petit à petit en offrant, tant aux entreprises qu'aux associations, des modalités pour s'outiller et développer l'engagement des salariés. Ce rôle d'intermédiation et de facilitation est primordial pour installer la pratique durablement. Côté entreprises, ces intermédiaires ont pour rôle d'aider les responsables RH ou responsables mécénat à inscrire l'engagement des salariés dans leurs politiques d'entreprises et à inciter les salariés à franchir le pas de l'engagement citoyen. Ces structures ont également comme objectif d'aider les associations à définir et diffuser leurs besoins en compétences et à organiser l'accueil des bénévoles et salariés.

II. Les enjeux tripartites

« L'originalité du mécénat de compétences réside dans le fait que le don réalisé par l'entreprise mécène n'est pas d'ordre financier mais humain » (Gatignon-Turnau, 2006, p.4). Sa mise en place pourrait donc se concevoir comme un engagement particulier, « singulier » (Vasconcelos & Bucolo, 2021) que nous pourrions qualifier d'engagement organisationnel et citoyen impliquant trois parties dans une relation triangulaire (Gatignon-Turnau, 2006) : entreprises, salariés et associations. La revue de littérature présentée infra abordera successivement les impacts du déploiement d'un programme de mécénat de compétences sur ces trois types d'acteurs (a. entreprise, b. salariés, c. organismes bénéficiaires). Les objectifs visés par chacune des parties lors du déploiement du dispositif seront détaillés mais nous n'éluons pas, dans un dernier volet (d.), les questions qui restent en suspens.

a) Pour les entreprises

Le mécénat de compétences, prêt gratuit de personnel pour des missions d'intérêt général pendant un temps défini, est au croisement de trois démarches (Boistel, 2012) : fiscale (déjà traitée précédemment), humaniste (le prêt de compétences à des organismes d'utilité sociale peut constituer une action inscrite dans la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise) et communicationnelle (image interne de l'entreprise et image externe véhiculée par les salariés prêtés). Nous nous arrêterons plus particulièrement sur ces deux dernières démarches et conclurons cette section en présentant le mécénat de compétences comme un outil de la GRH.

Démarche humaniste : un dispositif aligné avec la politique RSE et citoyenne de l'entreprise

L'étude réalisée en 2018 par L'Observatoire de la Philanthropie (Fondation de France) et intitulée « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat⁶ » pointe la forte dynamique de convergence entre politique de responsabilité sociale et politique de mécénat. La question de savoir si l'une est subordonnée à l'autre n'apporte, selon nous, pas d'éclairage conceptuel ou pratique car nous considérons « la filiation du mécénat de compétences au concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est directe » (Gatignon-Turnau, 2006, p.5). Le mécénat de compétences est une pratique qui remplit à la fois une mission d'engagement sociétal de la part de l'entreprise en renforçant un maillage avec la société civile mais également une fonction sociale en tissant des liens entre des individus d'horizons professionnels divers. Le mécénat de compétences n'est donc pas uniquement « l'expression du volet sociétal de la RSE » (Gatignon-Turnau, 2006, p.5) mais peut, selon nous, également se retrouver dans son volet social.

Poursuivant parfois des objectifs différents, elles relèvent cependant toutes deux d'une forme de continuité de l'entreprise et l'aident à tisser un lien social et sociétal plus fort entre ses environnements interne et externe. La RSE (cf. encadré 2), comme le mécénat, interroge l'entreprise sur ses frontières

⁶ Etude produite en partenariat avec Admical et le Comité 21.

et participe à « l'émergence de nouveaux modes de coordination entre acteurs » (Acquier & Aggeri, 2015, p. 407). Si le déploiement du mécénat de compétences est intégré dans une vision holistique de l'entreprise, il permet alors à cette dernière d'agir dans un dialogue interne/externe et de renforcer les relations entre le champ économique et le champ sociétal. Le mécénat de compétences, tout comme le congé solidaire ou le volontariat, permet au salarié engagé de participer activement au programme RSE de son entreprise (Igalens & Tahri, 2012). Avec la promulgation de la loi Pacte en 2019 et l'obligation pour les entreprises de prendre en considération les enjeux sociaux de leur activité, une fois la crise de la Covid 19 totalement close, le mécénat de compétences pourrait être un maillon solide d'une démarche RSE prenant en compte le besoin de sens et d'engagement des salariés.

Encadré 2 : la RSE, une notion polysémique

Les questions de RSE sont « *le traceur d'une rediscussion permanente des frontières entre action publique et privée et d'une extension progressive du périmètre de la gestion* » (Acquier & Aggeri, 2015, p. 407).

« *La RSE est l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.10).

« *La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Comité Economique et Social européen, 2005).

« *La RSE est l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie des employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société* » (World Business Council for Sustainable Development, 2002).

La RSE est l'ensemble des « *décisions et actions des dirigeants prises pour des raisons dépassant au moins en partie l'intérêt économique ou technique direct de l'entreprise* » (Davis, 1960).

Démarche communicationnelle : images externe et interne

Selon Boistel (2012), si l'entreprise accepte de prêter gracieusement une partie de ses compétences internes, c'est qu'elle est certaine de leur valeur et qu'elle peut s'appuyer sur des salariés engagés pour transmettre une certaine image d'elle-même à l'extérieur de ses murs. Le développement du mécénat de compétences permet également de valoriser la marque employeur (« création d'une identité et d'une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur » Viot & Benraïss-Noailles, 2014, p.62)

et d'attirer les meilleurs dans un marché du recrutement tendu. Ainsi, le Baromètre du mécénat 2022 place en 4^{ème} place l'item « pour attirer les talents / marque employeur » à la question : quelles sont les raisons principales qui vous poussent à faire du mécénat de compétences ? La valorisation de l'image de l'entreprise ne se trouve pas au cœur de la pratique comme cela peut l'être dans des opérations de sponsoring ou de mécénat financier mais en mettant en avant son savoir-faire au travers de ses salariés mobilisés en associations, l'entreprise véhicule son image à l'extérieur. Boistel (2012) parle également d'un moyen pour « montrer une image plus humaine de l'entreprise » (p. 256) et « se teinter de solidarité et de proximité » (p.252), le verbe « teinter » n'ayant pas forcément une connotation très positive.

Un outil de la GRH

Les discours managériaux mettent fréquemment l'accent sur les « externalités positives en termes de GRH » (Gatignon-Turnau & Louart, 2010, p.5) du mécénat de compétences. Ainsi, l'augmentation de la motivation des employés et la hausse de l'attractivité de la marque employeur sont deux arguments fréquemment rencontrés, faisant du mécénat de compétences chez les entreprises qui le pratiquent un véritable outil au service de la politique RH (Gatignon-Turnau 2006). Avec son déploiement dans l'entreprise, la cohésion interne s'en trouverait renforcée, tout comme la fierté d'appartenance, le sens au travail, l'épanouissement et l'enrichissement personnel (Ibid.).

Le secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable ne dit pas autre chose en 2021 lorsqu'il parle du mécénat de compétences en ces termes : « un outil utile pour accroître l'impact social de l'entreprise, faire vivre les valeurs de l'entreprise et renforcer la cohésion des collaborateurs » (cf. encadré 3 infra). Le Baromètre du mécénat 2022 démontre bien que les entreprises déployant du mécénat de compétences le considèrent comme un moyen d'implication des collaborateurs dans les actions de mécénat de l'entreprise (elles placent cet item en 2^{ème} position des raisons principales d'instauration de la pratique dans leur entreprise) et de « fédérer les collaborateurs » (elles placent cet item en 3^{ème} position des raisons principales). La mobilisation des salariés au travers du mécénat de compétences peut donc s'avérer un élément de stratégie interne.

Encadré 3 : Secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable

« Le mécénat de compétences est un outil utile pour accroître l'impact social de l'entreprise, faire vivre les valeurs de l'entreprise et y renforcer la cohésion des collaborateurs. C'est une façon plus humaine de faire de la philanthropie tout en redonnant du sens à l'engagement des salariés dans la performance collective ». (p.8 du Guide Pratique du Mécénat de Compétences, novembre 2021).

D'autres objectifs RH de ce type de mécénat peuvent être relevés dans la littérature (Gatignon-Turnau 2006 ; Boistel 2012) :

- ❖ Représenter une source de motivation supplémentaire au travail pour les salariés impliqués qui se retrouvent enrichis de nouvelles expériences et compétences.
- ❖ Réduire les demandes ou revendications des salariés qui ont d'autres sources de satisfaction au travail en dehors de l'entreprise. Nous soulignons que cet argument peut s'avérer à double tranchant et se retourner contre l'entreprise avec le départ du salarié.
- ❖ Enrichir l'entreprise de nouvelles valeurs sociétales (ouverture vers la société, remettre l'humain et l'éthique au cœur du fonctionnement des entreprises, etc.).
- ❖ Faire du mécénat de compétences un instrument de gestion des compétences et des carrières des salariés en intégrant l'activité bénévole dans leur évaluation annuelle. Une des entreprises interrogées dans l'étude va dans ce sens sans toutefois déployer de sanctions en cas de non application du mécénat de compétences par le salarié (cf. partie Résultats de l'étude).

b) Pour les salariés

Les effets du mécénat de compétences sur les salariés volontaires ont été documentés par la littérature sur le sujet (Vasconcelos & Bucolo, 2021 ; Renault-Tinacci & Vasconcelos, 2020 ; Boistel, 2012 ; Gatignon-Turnau, 2005). Nous les avons rassemblés dans le tableau 1 ci-dessous.

| |
|---|
| 1. Renforcement de l'estime de soi par le don de ses compétences |
| 2. Acquisition de nouvelles compétences relationnelles et techniques (temps d'apprentissage et de formation en associations) |
| 3. Augmentation de la motivation au travail et du bien-être au travail perçu |
| 4. Rééquilibrage des temps sociaux (travail, s'occuper de soi, s'occuper des autres) |
| 5. Alignement engagement salarié / convictions personnelles (notion de salarié citoyen) |
| 6. Développement de nouveaux liens sociaux à l'extérieur de l'entreprise |
| 7. Redensification du quotidien de travail |
| 8. Création d'une nouvelle relation entre l'entreprise et le salarié |
| 9. Expression d'un besoin de réorientation professionnelle |

Les dernières enquêtes menées sur les raisons de l'engagement des individus démontrent que la principale motivation pour faire du pro bono (bénévolat ou mécénat de compétences) est de se « sentir utile et impliqué dans la société ou la vie locale ». Cet engagement renforce l'estime de soi des individus impliqués tout en leur permettant de sortir de leurs périmètres d'activité, de développer leurs compétences personnelles et professionnelles, de redonner du sens à leur travail, et de développer un plus grand attachement à leur entreprise (cf. paroles de salariés engagés, Baromètre du Mécénat de Compétences IFOP 2019). L'expérience du mécénat de compétences peut donc être « profondément transformatrice » (citation d'Alain Mergier, sociologue, en 2020) tant et si bien que le salarié peut décider d'une réorientation professionnelle dans le champ de l'ESS et quitter son entreprise, effet non voulu initialement par l'entreprise mais dont elle doit en mesurer les risques. Quoi qu'il en soit, le mécénat de

compétences « ouvre un espace de redéploiement du rapport à l'entreprise » (ibid.) créateur d'un nouveau lien entre le salarié et son employeur. La pratique du mécénat de compétences s'affirme alors comme une relation renouvelée et empreinte de confiance.

c) Pour les organismes bénéficiaires

► **82%** des associations/fondations ont un ou plusieurs besoins en compétences auxquels elles n'ont pas accès en interne⁷.

Les compétences les plus demandées par les organismes d'intérêt général sont :

- ❖ L'élaboration d'une stratégie de communication (63,5%) ;
- ❖ En RH, le recrutement et l'intégration des bénévoles (52,5%) ;
- ❖ L'élaboration d'une stratégie d'influence et de plaidoyer (51%) ;
- ❖ Des conseils en communication digitale (47,5%) ;
- ❖ La conception d'outils de communication (47,5%).

L'enjeu principal pour les structures d'intérêt général est un enjeu de professionnalisation avec l'incorporation de nouvelles connaissances et compétences clefs pour leur développement (Vasconcelos & Bucolo, 2021). Si l'entreprise se doit de proposer des missions bien choisies et bien cadrées à ses salariés engagés, les associations ont la nécessité de définir en amont les compétences dont elles ont besoin et de procéder à un audit des écarts en fonction de leurs priorités. Il s'agit ensuite d'identifier les entreprises pouvant répondre à ce besoin de compétences, cette étape pouvant représenter un frein à l'adoption du mécénat de compétences. Le rôle des organismes tiers (présentés en chapitre I.d) peut alors s'avérer clef pour des associations en quête d'intermédiation ou souhaitant être accompagnées dans la démarche. Si l'organisme bénéficiaire agit seul, il devra à minima ajouter le mécénat de compétences dans son offre de partenariat et en diffuser les missions auprès de son réseau de partenaires et sur son site internet. De manière globale, le mécénat de compétences constitue pour les associations ou fondations y recourant « une innovation en matière de gestion de ressources humaines » en déléguant à l'entreprise une partie de la phase de recrutement « des compétences qu'elles souhaitent acquérir » (Gatignon-Turnau, 2006, p.4). Cette particularité de 'délégation' est à souligner car elle témoigne, sinon d'un transfert de responsabilité total (les associations devant être associées au recrutement du salarié intervenant), tout du moins d'un partage de responsabilité. L'accueil du salarié prêté par l'entreprise s'avèrera également un challenge au niveau RH pour l'association, l'étape de 'l'on boarding' représentant un enjeu de taille pour le succès de la mission confiée. Pour le salarié, des difficultés de communication avec l'équipe bénévole, faire face à la complexité des démarches administratives auprès de publics en difficulté ou la perte de repères entre le secteur à but lucratif et non lucratif ont déjà été rencontrés au début d'une mission (Renault-Tinacci & Vasconcelos, 2020). Une bonne pratique identifiée est de laisser l'entreprise assurer un accompagnement du salarié prêté au sein de l'association afin de ne pas laisser

⁷ Panorama du Pro Bono 2019

la charge de l'accueil au seul organisme bénéficiaire. La relation de confiance et les liens réguliers noués entre les trois acteurs sont décisifs pour assurer une dynamique continue dans le temps.

d) Des questionnements en suspens

Nous relevons dans cette section une série de questions soulevées dans la littérature (brièvement pour certaines d'entre elles) ou laissées en suspens pour le moment. Les raisons de cette mise à l'écart pourraient être dues à la complexité de leur résolution et à leur caractère contraire à l'esprit général en faveur d'un plus grand engagement sociétal de la part des salariés.

Les premières questions relèvent du champ associatif et de sa logique de fonctionnement.

- ▶ Vasconcelos & Bucolo (2021, p.30) évoquent « les risques de déprofessionnalisation des métiers du travail social du fait de l'engagement des professionnels en mission », ce qui irait à l'encontre de l'enjeu principal de professionnalisation des structures d'intérêt général. L'usage d'un dispositif de mécénat de compétences, peu coûteux pour la structure accueillante, s'il n'aboutit pas à un transfert de compétences actif, pourrait ainsi entraver le recrutement pérenne d'un travailleur social, couvrir un manque d'actifs et engendrer une forme de concurrence entre les différents profils coexistant au sein de l'association.
- ▶ La gestion RH particulière « d'équipes hybrides » (Vasconcelos & Bucolo, 2021, p.31) composés de professionnels du secteur privé (qui, nous le rappelons, ne sont pas des bénévoles au sens strict puisqu'ils œuvrent sur leur temps de travail et le plus souvent dans le cadre d'une convention tripartite) et du secteur associatif peut également être un écueil dans lequel les associations et fondations peuvent tomber. Cette complexification de la gestion RH demande une attention particulière de la part de la structure accueillante.

La demande de changement d'association d'un salarié en cours de mission est une requête qui peut susciter de l'incompréhension voire un sentiment d'échec des deux côtés (Renault-Tinacci & Vasconcelos, 2020). Peu de cas ont été documentés par la littérature mais la fin avant terme de ces missions relève « soit de problèmes d'intégration au sein de la structure (et donc un problème d'accueil), de l'inadéquation entre les attentes du salarié volontaire et de l'association ou de la précarité associative » (ibid., p. 52).

Les dernières questions relèvent du champ de l'entreprise. Les objectifs décrits en point II.a. (humanistes, communicationnels, de marque employeur, etc.) reflètent quasi exclusivement les enjeux positifs du déploiement du mécénat de compétences. La littérature gestionnaire ne fait pas d'incursion critique sur les sujets épineux pouvant être soulevés par ce type de dispositif.

- ▶ Premièrement, la question du coût d'un dispositif de mécénat de compétences pour l'entreprise (coût de revient d'une mission, salaire chargé du salarié prêté) ne peut être totalement évacuée. Or, elle est peu évoquée dans les articles, études ou baromètres consultés sur le sujet. En temps de crise ou même de pénurie de main d'œuvre, le coût d'un poste laissé vacant pourrait se révéler un frein concret au déploiement du mécénat de compétences, notamment dans les PME.

-
- ▶ Le risque d'instrumentalisation du mécénat de compétences longue durée comme alternative à un licenciement onéreux lors d'une réorganisation d'entreprise est également une question qui mériterait un débat circonstancié (le mécénat de compétences dit « senior » comme dispositif de préretraite étant quant à lui tout à fait assumé par les entreprises y recourant).
 - ▶ Enfin, alors que les entreprises développent souvent un programme de mécénat de compétences pour fédérer les collaborateurs (cf. section Les chiffres clefs du mécénat de compétences en point I.b.), il faudrait veiller à ce que ce type de dispositif ne soit pas, pour un salarié démotivé, une manière de fuir une relation de travail devenue pénible dans sa structure d'origine.

L'enquête menée et décrite en points III. et IV. de ce rapport fera la lumière sur certains de ces questionnements peu investigués jusqu'à lors.

III. Présentation de l'approche méthodologique

Pour démarrer cette section nous présenterons la méthodologie employée, l'accès au terrain ainsi que le type de données récoltées pour l'analyse.

Réalisés entre mai et octobre 2022, quinze entretiens ont été menés en face à face, en visioconférence ou par téléphone et ont été enregistrés avec l'autorisation des répondants. Tous les entretiens ont été exclusivement effectués par l'auteurice de ce rapport. Ils ont été conduits suivant un guide d'entretien semi-directif dont un exemplaire se trouve en annexe (Annexe 2). Ce guide d'entretien a servi de support aux échanges mais dont le contenu a été, pour la plupart, beaucoup plus vaste. L'intégralité des entretiens a été réalisée avec des acteurs se situant professionnellement en Ile-de-France. L'accès au terrain s'est fait au travers d'un réseau de contacts professionnels et par un démarchage personnalisé des acteurs repérés.

Les participants de l'étude sont au nombre de quinze et proviennent d'univers organisationnels variés : PME, fondation de grande entreprise publique mécène, structures d'intermédiation (présentées au chapitre I. d), filiale de grande entreprise, établissement public, associations bénéficiaires. Sur les quinze personnes interrogées, voici la répartition : salariés engagés dans un programme de mécénat de compétences (6), responsables associatifs (2), responsables Engagement dans une fondation d'entreprise (2), responsables dans des structures d'intermédiation (2), DRH et Adjointe Mécénat d'un établissement public ne développant pas de mécénat de compétences (2), et la dernière personne interrogée est un salarié d'un grand groupe qui a souhaité s'exprimer à titre personnel d'expert sur le sujet de l'engagement.

Le profil des enquêtés est explicité dans le tableau ci-dessous.

| Répondant | Sexe | Fonction / Engagement | Typologie d'organisation |
|-----------|------|--|------------------------------|
| A.R01 | H | Associé / Dirigeant engagé | Entreprise privée PME |
| M.R02 | F | HR Officer / salarié engagé | Entreprise privée PME |
| N.R03 | H | CFO / salarié engagé | Entreprise privée PME |
| R.R04 | H | Finance Officer / salarié engagé | Entreprise privée PME |
| MP.R05 | F | Responsable de l'engagement des salariés | Fondation d'entreprise de GE |
| S.R06 | F | Responsable de l'engagement des salariés | Fondation d'entreprise de GE |
| J.R07 | F | Directrice RH | Etablissement public |
| G.R08 | F | Adjointe à la Directrice de la mission mécénat et partenariats | Etablissement public |
| P.R09 | H | Chef de Projets / ancien salarié engagé du privé | Etablissement public |
| E.R10 | F | Directrice impact, communautés & communication | Structure d'intermédiation |

| | | | |
|-------|---|--|--|
| M.R11 | F | Présidente de structure | Structure d'intermédiation |
| D.R12 | H | Expert Engagement | A titre personnel (Fondation d'entreprise) |
| S.R13 | F | Chargée de missions / salarié engagé | Filiale de grande entreprise |
| L.R14 | F | Responsable Développement et communication | Association bénéficiaire |
| P.R15 | F | Responsable Relations Entreprises | Association bénéficiaire |

Les entretiens ont été étudiés par analyse thématique à partir d'une grille de lecture issue de la littérature académique mobilisée et enrichie au fur et à mesure de l'analyse des données empiriques traitées. Cette grille d'analyse est articulée autour de plusieurs grandes thématiques que nous présentons ci-dessous.

| | |
|---------------|--|
| Thématique 1. | Origine et affiliation du mécénat de compétences / vs. d'autres politiques de l'entreprise |
| Thématique 2. | Objectifs du mécénat de compétences |
| Thématique 3. | Nature de l'engagement (quelle cause, quelles compétences ?) |
| Thématique 4. | Cadrage de déploiement du mécénat de compétences (formel / informel, fréquence) |
| Thématique 5. | Impacts du mécénat de compétences (sur l'entreprise, sur le salarié, sur l'association bénéficiaire) |
| Thématique 6. | Sens au travail et représentation de soi |

L'organisation et la présentation des résultats se déroulent en deux temps.

Premièrement, nous avons choisi de mettre en valeur un cas d'entreprise que nous allons développer en présentant les témoignages de quatre collaborateurs impliqués et de deux associations bénéficiaires. Sont dévoilés des passages entiers d'entretiens afin de transcrire une parole non filtrée et non interprétée. La mise en lumière de cette entreprise spécifique, jeune PME et entreprise à mission, permet de relier le mécénat de compétences à plusieurs problématiques RH et RSE préalablement soulevées dans le deuxième chapitre de ce rapport. Les témoignages recueillis n'illustrent pas nécessairement une voie à suivre ou un exemple en tant que tel, mais apportent des éléments de compréhension sur les éléments suivants : comment le mécénat de compétences peut-il être intégré à la vie de l'entreprise et au parcours RH du collaborateur dès son arrivée ? Pourquoi peut-il constituer un élément prégnant de la marque employeur et attirer les jeunes talents en quête de sens ? Et enfin, comment la fierté d'appartenance à une organisation proposant ce type de programme s'exprime-t-elle ?

Nous présenterons ensuite une analyse de l'ensemble des entretiens (15) par organisation thématique : la pluralité de pratiques rencontrée sur le terrain, le rôle de la DRH et des managers, les freins à l'engagement et enfin la thématique de l'engagement comme une manière de redécouvrir les salariés.

IV. Résultats de l'étude empirique

a) Cas d'une entreprise engagée

« Une entreprise engagée qui veut des collaborateurs engagés »

(A.RO1, associé de l'entreprise)

L'entreprise étudiée est une PME de services et fonctions support à temps partagé créée en 2018. Le business model de l'entreprise est basé sur la prise en charge de fonctions de backoffice pour des startups ou entreprises de taille moyenne afin de libérer leurs dirigeants de ce type de gestion. Pour cela, l'entreprise emploie une trentaine de collaborateurs composés d'experts dans les domaines RH, Finance et Juridique. Portée par des dirigeants engagés et assistée par Deloitte Sustainability, l'entreprise s'est constituée entreprise à mission depuis 2021. Elle a rapidement monté un comité de mission composé de sept personnes (quatre internes et trois externes) qui se réunissent une fois par trimestre. La raison d'être de l'entreprise est basée sur la construction d'un écosystème social et économique pérenne. L'entreprise a ainsi élaboré des indicateurs clefs de performance (KPI) durables pouvant être déployés dans les deux écosystèmes d'intervention de l'entreprise, en interne et potentiellement chez leurs clients désireux de déployer une démarche responsable (scoring de confiance des clients, suivi du temps passé sur des projets à impact, empreinte carbone de l'entreprise, dispositif de partage de la valeur ajoutée, etc.). Au-delà du suivi de ces objectifs sociaux et environnementaux, dans le prolongement de cet engagement, l'entreprise demande à chacun de ses salariés de s'engager dans un « projet à impact » et de mettre leurs compétences au service d'une cause sociétale. Trois salariés, un des associés et deux associations bénéficiaires nous ont livré leurs témoignages sur ce dispositif.

La section ci-dessous décrypte ce qu'il ressort de ce bouquet de six entretiens.

► Pour les deux associations interrogées

Les associations sondées font appel à du mécénat de compétences pour des raisons distinctes et saisissent clairement les bénéfices qu'elles peuvent retirer de professionnels engagés.

L'association bénéficiaire n°1 fait appel au bénévolat ou mécénat de compétences pour combler une attente en termes de soft skills : agilité, flexibilité et autonomie. La répondante L.R14 a une perception des collaborateurs engagés différentes de celles de bénévoles retraités souvent désireux, selon elle, de s'engager dans l'optique de développer du lien social et un sentiment d'appartenance à une association et une équipe. Or, la structure étant de taille très réduite (3 personnes) et ne pouvant pas s'occuper de la gestion de membres bénévoles, elle attend des professionnels en bénévolat ou MC qu'ils « *s'emparent du sujet* » en toute autonomie. Dans ce cadre, l'association apprécie d'avoir treize animateurs bénévoles pour mettre en place le programme et supports pédagogiques dans les écoles dans lesquelles ils interviennent.

Pour l'association bénéficiaire n°2, le mécénat de compétences est utilisé pour satisfaire des besoins en expertises précis, notamment concernant l'animation d'ateliers d'insertion professionnelle : ateliers CV, pack office, lettres de motivation, accompagnement à l'emploi, etc. Elle indique ne pas prendre « *juste des collaborateurs comme ça, mais des chargés ressources humaines pour des ateliers CV par exemple* » (P.R15). La structure compte sur les compétences métiers des salariés afin de pouvoir accompagner au mieux les jeunes bénéficiaires vers l'emploi. La logique de fonctionnement de l'association repose sur l'engagement de ces professionnels en activité pour délivrer en temps réel leur expérience.

Les deux associations n'ont pas signé de conventions spécifiques avec l'entreprise. Pour exemple, la formalisation de la relation entre la salariée M.R02 et l'association bénéficiaire n°1 passe par trois canaux : un groupe WhatsApp avec entre la salariée et la responsable de projet associatif ; une plateforme développée par l'association avec du contenu pour réaliser la mission ; un contrat entre l'association et la salariée (mais pas avec l'entreprise). Par ailleurs, cette association s'interroge sur l'opportunité de passer par des structures/plateformes d'intermédiation : « *j'aimerais bien développer davantage notre offre vis-à-vis des entreprises [...] On a été contacté par une plateforme qui s'adresse aux départements RSE des entreprises qui propose des missions de bénévolat [...] On hésite à renforcer notre collaboration avec cette plateforme et se reposer sur leurs compétences, leur technique, ou est-ce qu'il faut que nous aussi on développe de notre côté notre offre entreprises ?* » (L.R14). Cette hésitation démontre combien il peut être compliqué pour certaines structures associatives de trouver le moyen de construire des relations avec le monde entrepreneurial.

► Pour les salariés engagés

Il apparaît que le mécénat de compétences est un dispositif fortement apprécié des trois collaborateurs interrogés de cette entreprise. Les adjectifs « *content* », « *fier* », « *reconnaisant* », « *libérateur* » ont été utilisés pour qualifier l'état d'esprit face au déploiement du MC dans l'entreprise. Le répondant R.04 indique que le MC était « *la première chose dont [il] parlait* » à l'extérieur, indiquant que le sens donné à cette expérience le rattachait à l'entreprise. Le répondant N.R03 parle également d'un sentiment de « *devoir accompli* » et « *d'échange* » qui lui permet de pouvoir « *rendre, rendre* », adoptant en cela la philosophie calquée sur le modèle social américain de « rendre à la communauté » (« *giving back to the community* ») une partie de la valeur générée par le travailleur ou par l'entreprise.

Le mécénat de compétences peut également favoriser une meilleure coordination des temps sociaux en permettant au salarié engagé de faire en sorte que ses envies d'engagement ne débordent pas sur ses temps privés de loisirs ou de repos, comme l'explique la répondante M.R02 : « *je vais être honnête, j'ai toujours voulu faire ce genre de choses avec du sens, mais dans la limite où on bosse dur déjà toute la semaine, le soir et le weekend, on a aussi envie de voir ses amis, de faire son sport, etc., bon c'est égoïste mais du coup, là, de le faire sur son temps de travail, pour moi c'est, c'est libérateur* ».

Cette salariée a déjà été bénévole dans le passé⁸ mais estime qu'il est difficile de trouver un format d'association qui s'adapte au rythme professionnel très soutenu. Le mécénat de compétences lui permet de concilier cette envie de s'engager et les exigences professionnelles. Elle explique également que le MC lui permet de « *relativiser, entre deux power points* » et de savoir où sont « *les vrais problèmes* ». Cette prise de recul lui semble nécessaire pour ne pas s'enfermer et s'ouvrir à la Société.

Les témoignages des répondants N.R03 et M.R02 interprètent le mécénat de compétences comme un moyen de donner du sens au travail et de rendre à la société.

► Pour l'entreprise

Il est intéressant de noter que l'entreprise, par la voix de son dirigeant, n'utilise pas la dénomination de mécénat de compétences mais d'« *engagement dans des projets à impact* ». Elle sensibilise et informe les collaborateurs sur le sujet dès l'entretien d'embauche, faisant du MC un véritable outil de son processus de recrutement et de sa marque employeur. Elle souhaite ainsi « *donner du sens* » aux jeunes recrues dès leur arrivée dans l'organisation. Par ailleurs, pour chaque collaborateur, l'entreprise développe un « *carrière pass* » sur plusieurs années dans lequel la réalisation d'un projet à impact doit être validée. Le MC s'inscrit donc dans une politique d'entreprise (à mission) et de GRH globale (outil de fidélisation et de progression).

De manière critique, nous pourrions poser la question suivante : l'activité d'une entreprise engagée dans une démarche d'entreprise à mission telle que celle étudiée ne contribue-t-elle pas en elle-même à bâtir un écosystème plus durable sans avoir besoin de recourir à des dispositifs que l'on pourrait qualifier de subsidiaires ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons eu accès aux types d'impacts (économique, social, sociétal et environnemental) et indicateurs retenus dans la raison d'être de l'entreprise. Le nombre de dispositifs de partage de la valeur ajoutée en interne ou en externe et la croissance du chiffre d'affaires de leurs clients cumulés sont des exemples d'indicateurs de suivi des impacts sociaux et économiques. S'engager dans des projets à impact, i.e. le mécénat de compétences, y figure comme une brique de l'impact sociétal de l'entreprise. Les indicateurs pour le mesurer sont le recensement des projets à impact des différents collaborateurs et le suivi du temps passé à les développer dans les associations sélectionnées par les salariés. Le mécénat de compétences s'inscrit donc dans une stratégie globale pour « *créer les conditions d'un écosystème économique et social pérenne* » de partage de valeur, dans et autour de l'entreprise. La phrase du répondant N.R03 est éclairante à ce titre : « *la volonté des collaborateurs d'avoir un impact se mêle, en une sorte de synergie, avec les valeurs de l'entreprise, c'est-à-dire qu'on arrive dans l'entreprise aussi pour contribuer, au-delà de son métier, sur son temps de travail, à des projets qui nous tiennent à cœur* ».

⁸ Comme près de deux tiers des 52 salariés interrogés dans l'enquête exploratoire menée en 2019 par l'INJEP et le Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE-CNRS).

b) Une pluralité de pratiques

Différents types d'encadrement du mécénat de compétences ont été identifiés dans le cadre de cette étude exploratoire. La diversité d'affiliations et de formats rencontrée sur le terrain démontre la non-unicité des pratiques en matière d'engagement des entreprises.

i. Les différentes modalités d'affiliation du dispositif :

- ▶ **Dans le cadre d'un double rattachement du mécénat de compétences à la politique RH et RSE** de l'entreprise, ainsi qu'au mécénat financier, dans la Fondation d'entreprise consultée. La Fondation (qui a plus de 20 ans d'existence) dépend fonctionnellement, depuis un an et demi, d'une direction de l'entreprise en charge de l'engagement sociétal et écologique, direction qui gère la RSE de l'entreprise, et dont le directeur est également responsable du Projet de l'entreprise. Il existe donc un lien direct entre les activités de la Fondation, la RSE et le Plan stratégique du Groupe. De plus, le Président d'honneur de la Fondation est le DRH du Groupe, faisant ainsi état d'un double rattachement RSE et RH. Leur dispositif de mécénat de compétences est donc porté par plusieurs organes de l'entreprise et bénéficie d'un rayonnement important. Par ailleurs, la Fondation favorise en mécénat de compétences les associations avec lesquelles elle pratique déjà un mécénat financier afin d'inscrire les actions sur le moyen et long terme (minimum 2 ans). L'idée sous-jacente est d'élaborer une stratégie globale et d'ouvrir un véritable partenariat avec les associations soutenues.
- ▶ **Dans le cadre d'une politique RH d'accompagnement des salariés seniors en pré-retraite** dans la filiale d'une grande entreprise. La salariée interrogée indique réaliser son mécénat de compétences dans le cadre d'un « accord en Temps Partiel Senior – TPS – Mécénat », c'est à dire durant deux années maximum avec date obligatoire de sortie des effectifs de l'entreprise à l'issue du mécénat de compétences. Cette salariée indique apprécier cette modalité offerte par l'entreprise : « *cela permet de faire autre chose, de ne pas tirer la corde jusqu'au bout, de retrouver un souffle en fin de carrière, et de préparer sa propre retraite avec un rythme différent qui se ralentit, en continuant de travailler à mi-temps. C'est une bonne façon de faire RH et d'articuler une transition, ça se prépare* » (S.R13). Cet accord Groupe en TPS Mécénat vaut pour l'ensemble des salariés du Groupe, filiales comprises. L'employeur de cette salariée, filiale du Groupe, « *n'a pas eu son mot à dire* » (S.R13), l'accord Groupe s'est imposé à lui.
- ▶ **Dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)** de l'entreprise (grande entreprise privée) puis utilisation du MC comme modalité d'un plan social. Comme l'explique un des répondants de l'étude : « *l'entreprise était en train de signer une GPEC avec les syndicats. Plutôt que de faire des plans sociaux tous les 18 mois, l'idée était de voir à plus long terme. Le gros volet tournait essentiellement autour de la formation, mais ils ont essayé de mettre des choses qui ne coûtaient pas grand-chose, et une mesure de mécénat de compétences a été ajoutée* » (PB). Le même répondant explique : « *Entre temps, l'entreprise avait ouvert un plan social. Le plan social disait qu'au lieu d'un accompagnement à la recherche d'emploi, l'entreprise reconduisait mon mécénat de compétences une année de plus* » (PB).
- ▶ **Dans le cadre de la formalisation d'un statut d'entreprise à mission** (Entreprise privée PME). Voir le focus dédié à ce cas d'entreprise supra (point b.).

ii. Les différents formats de mécénat de compétences :

- ▶ **Le mécénat de compétences de fin de carrière** (déjà mentionné supra). Ce format a été l'un des premiers démocratisés en France, « *un dispositif assez vertueux car cela permet aux associations d'avoir des personnes sur le long terme, ce qui répond aux besoins des associations* » (E.R10) selon une personne interrogée. Mais depuis quelques années, les entreprises ont plutôt une dynamique de généralisation du mécénat de compétences pour tous et sur des formats temps courts (quelques jours par an).
- ▶ **Les journées solidaires.** L'idée est de faire connaître le mécénat de compétences aux salariés qui ont envie de s'engager mais ne sont pas encore passés à l'acte. Les salariés ne sont pas seuls, mais accompagnés par des structures capacitantes. Ce type de mécénat de compétences est qualifié de « *confortable* » pour le salarié qui s'engage. Les salariés ayant participé à ce type d'actions peuvent devenir ensuite des ambassadeurs et passer le lien aux collègues qui souhaiteraient franchir le pas. Ces journées sont considérées par plusieurs des personnes interrogées dans l'étude comme « *un premier pas dans l'engagement* » (MP.R05) pouvant mener à des formes d'engagement plus pérennes. Une salariée d'un organisme d'intermédiation expliquait la même chose : « *instaurer le mécénat de compétences dans les entreprises permet de faire un premier pas dans l'engagement car certains collaborateurs n'ont jamais eu l'idée de le faire. C'est mettre une petite graine, aller chercher des collaborateurs qui n'y auraient pas forcément pensé* » (E.R10).
- ▶ **Les séminaires d'équipes solidaires.** Ces séminaires d'équipe sont à l'initiative d'un manager qui va « *embarquer son équipe pour un mécénat d'une journée* » (D.R12). Plutôt que d'organiser un team building classique (dans un château ou un club sportif), le manager fait le choix de la solidarité pour aider une association le temps d'une journée ou d'un weekend.
- ▶ **Les plateformes d'engagement citoyen.** L'objectif est de développer une plateforme en interne sur laquelle des associations postent des missions en lien avec leurs besoins, et ce dans différents domaines (social, environnement, communication, etc.). Cette plateforme est accessible à l'ensemble des collaborateurs qui peuvent « *aller y fouiller une mission* » (MP.R05) et s'y inscrire avec l'accord de leur manager. Dans la fondation d'entreprise interrogée, n'importe quelle association peut aller sur la plateforme et y inscrire ses missions si elle remplit les critères conditions nécessaires : être apolitique, aconfessionnelle et d'intérêt général, et dans un des trois champs présélectionnés par l'entreprise. La fondation indique ouvrir une « *cagnotte de 10 jours par an au maximum* » pour les collaborateurs engagés, avec une moyenne de 3 jours utilisés par an. Des pièces justificatives sont à fournir et, fait notable, le dispositif est visible de tous.
- ▶ **Le mentorat/tutorat.** Ce format a été repéré dans l'association bénéficiaire n°2 qui fait fréquemment appel à des salariés d'entreprise pour encadrer des jeunes en phase d'insertion professionnelle. En revanche, notre terrain n'a pas couvert le cas d'un travailleur social associatif tuteuré par un salarié engagé.
- ▶ **Les projets à impacts quelques heures dans le mois.** Voir le focus dédié à ce cas d'entreprise supra (point b.).

Dans nos entretiens, nous n'avons pas rencontré de salariés effectuant des prestations de services pour une association, mais ce format se développe notamment dans les agences de communication ou les cabinets d'avocats sous forme de conseils media ou juridiques par exemple. Même si les échanges entre le salarié en mécénat de compétences et l'association sont plus limités dans ce cadre que lors d'un prêt de salarié – le salarié effectuant le plus souvent la prestation de services depuis son lieu de travail – « *un apprentissage se fait tout de même autour de la collaboration qui se noue entre l'association et l'entreprise* » selon un des experts interrogés (E.R10).

c) Le rôle de la Direction des Ressources Humaines et des managers

Si le mécénat de compétences est considéré par la littérature comme un outil de gestion RH, voire comme un outil de gestion de l'emploi (dans le cadre d'une GPEC ou d'un plan social), quel rôle la Direction des Ressources Humaines tient-elle dans le développement du dispositif en interne ?

Selon une participante de l'étude, la « *Direction des Ressources Humaines est rarement moteur. Cela vient des Fondations, des associés, des salariés, et ensuite seulement, la DRH embraye, regarde, cadre un peu* » (M.R11). L'appui de l'employeur au plus haut niveau est donc essentiel, ce dernier pouvant alors embarquer les RH puis les managers. Dans la fondation d'une grande entreprise de l'étude, le Président d'honneur de la Fondation pilotant le mécénat de compétences est le DRH du Groupe, assurant ainsi une filiation directe entre le dispositif et la politique RH de l'entreprise. En ces temps de guerre des talents où les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement, le mécénat de compétences peut ainsi représenter « *un élément d'attractivité pour les nouveaux talents et les garder* » (S.R06). Dans leur organisation, le DG va promouvoir un film d'entreprise où il va parler de l'engagement des collaborateurs et du programme de mécénat de compétences en particulier, comme une pratique faisant « *partie de l'ADN de l'entreprise* » (S.R06). Toutes les dernières enquêtes démontrent une forte demande de sens au travail et les entreprises savent capter ces signaux : « *il faut entendre que la Société a évolué, et que les personnes veulent désormais du sens au travail* » (S.R06). Le mécénat de compétences peut alors jouer ce rôle de « *donneur de sens* » pour un salarié en quête d'un meilleur équilibre des temps sociaux. Comme l'explique cette même salariée : « *les jeunes veulent du sens, vivre une expérience, et pouvoir, dès le début de carrière donner du sens à ce qu'ils font. Ils regardent autre chose, pas uniquement le salaire, mais un bouquet de services, se développer. Le mécénat rentre dans cette nouvelle marque employeur* » (S.R06). La Direction des Ressources Humaines a donc une opportunité à saisir à travers le déploiement du MC mais uniquement si cela s'inscrit véritablement dans une faisabilité opérationnelle (cf. point d. sur les freins à l'engagement des collaborateurs).

La DRH n'est pas seule à détenir un rôle clef dans le déploiement du MC, le soutien des managers étant également déterminant. Selon une interviewée « *les maillons à convaincre sont évidemment les managers. Ils sont vraiment le maillon faible, à renforcer. Car il faut bien vendre, produire !* » (M.R11). Un poste laissé vacant n'est pas toujours remplacé. Comment alors convaincre cette population de l'utilité du mécénat de compétences ? Deux idées pour renforcer l'adhésion des managers ont émergé des entretiens sous les formes suivantes :

- ▶ L'organisation de séminaires annuels solidaires, de type 'team building solidaires' : « Ils ont créé des séminaires annuels pour booster les équipes et ils ont proposé d'inclure une séquence solidaire avec des associations. Les managers ont participé et ont pu mettre un pied dans le mécénat de compétences » (M.R11). Ce format a l'avantage de s'inscrire dans la vie des équipes tout en sensibilisant le management au MC.
- ▶ Le mécénat de compétences ponctuel du type 'citizen days'. Ces formats courts peuvent être un tremplin pour découvrir le monde associatif et encourager l'engagement. Cela peut provoquer une prise de conscience du salarié et être un « déclencheur d'engagement citoyen » sans braquer les managers sur le temps nécessaire à débloquer (D.R12).

Comme l'indique une répondante de l'étude, pour que le MC fonctionne dans les entreprises, il faut que « les objectifs soient partagés et équitables pour que manager et salarié y trouvent leur compte » (M.R11). Cette notion d'équité nous semble fondamentale à intégrer afin que le déploiement du MC ne représente pas un outil RH au détriment du management opérationnel. De l'équilibrage des contraintes dépendront l'adhésion du manager et la pérennisation du dispositif sur le temps long (cf. chapitre d. les freins à l'engagement des collaborateurs).

d) Les freins à l'engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est la plupart du temps loué par l'entreprise, l'association bénéficiaire et le salarié lui-même. Pour autant, plusieurs entraves à cet engagement ont été soulevées dans les entretiens menés. Nous avons choisi de les présenter sous forme de tableau.

| Les freins soulevés par le salarié | Les freins soulevés par les organisations |
|--|--|
| ▶ Contexte de multi-propositions (mentorat interne, ateliers, journée RSE, etc.) | ▶ Impératif de forte rentabilité |
| ▶ Charge de travail trop élevée empêchant de se dégager du temps | ▶ Appréhension de ne pouvoir réussir à dégager du temps régulier au salarié |
| ▶ Ecart ressenti entre les croyances que l'on a autour de l'engagement et la réalité du terrain associatif | ▶ Crainte d'attirer dans un dispositif de MC des collaborateurs pour de mauvaises raisons (manque de sens au travail, placardisation, ...) |
| ▶ Méconnaissance des dispositifs RH ou RSE en interne | ▶ Difficulté de proposer du mécénat de compétences à des emplois postés |
| ▶ Manque d'ambassadeurs en local assurant la promotion du MC | ▶ Acceptabilité/adhésion de la part du manager |

Du côté des associations, le développement du mécénat de compétences se heurte également à plusieurs difficultés identifiées par les participants de l'étude :

- ▶ Le « *matching* » entre le salarié et l'association ne se fait pas toujours dans des conditions optimales car la mission est parfois insuffisamment définie en amont et le fonctionnement de l'association guère expliqué à l'arrivée du collaborateur dans les lieux. Cette passerelle parfois difficile du monde de l'entreprise à celui du secteur associatif, avec un choc des cultures organisationnelles, a été soulevée dans l'enquête INJEP/LISE-CNRS menée en 2019. La transférabilité des compétences peut alors s'en retrouver affectée.
- ▶ Des problèmes humains peuvent être également rencontrés en raison du choc des cultures entre le secteur associatif et le secteur privé, deux mondes professionnels aux manières de fonctionner et aux contraintes différentes.
- ▶ Le besoin initial de l'association en termes de compétences peut être dilué voire oublié dans la promotion du dispositif dans l'entreprise. Un des participants de l'étude pointe le fait que le besoin de l'association doit primer dans l'élaboration d'un dispositif de mécénat de compétences.
- ▶ Le développement du mécénat de compétences conserve un ancrage historique très francilien mais tarde à se développer dans les territoires où de nombreux besoins associatifs restent insatisfaits. Les missions réalisées à distance en visioconférences depuis le début de la crise sanitaire permettent de résoudre partiellement ce problème.
- ▶ Certaines compétences comme la communication ou l'informatique restent insuffisamment développées dans le secteur associatif.

Nous avons également rencontré le cas où l'entreprise ne souhaitait pas développer du mécénat de compétences. Une explication en a été donnée, vision que nous souhaitons ici évoquer :

« L'entreprise a refusé d'aller vers le mécénat de compétences car on n'a pas besoin de donner du temps de travail pour que les personnes fassent du bon travail associatif : serait-ce une échapatoire à du travail pénible ? Ou bien de l'hypocrisie : l'entreprise accepte-t-elle vraiment une baisse de productivité ou un remplacement ponctuel ? » (D.R12)

Ce participant de l'étude dénonce un dispositif 'hypocrite' qu'il considère comme du « *faux temps de travail* ». Car selon lui :

« Si le salarié doit rattraper ce temps dédié au mécénat de compétences le soir et le weekend, ou si ce temps est reversé sur les collègues qui font une partie de ce travail, alors ce n'est pas du vrai mécénat de compétences. Or le mécénat de compétences, ce sont souvent des cadres, car le cadre, il rattrape, il se débrouille » (D.R12)

Selon cet enquêté, une entreprise déployant un « *vrai mécénat de compétences* » doit le faire sur un « *travail posté* », avec un salarié que l'on remplace de manière effective, ce qui engendre naturellement un coût pour l'entreprise. Il dénonce un « *idéalisme un peu naïf, candide* » autour du mécénat de compétences car : « *dans les entreprises qui font un jour par semaine, deux jours par semaine de MC, il existe un vrai, vrai décalage entre la réalité et la communication, quand vous connaissez de l'intérieur les entreprises qui affichent un mécénat de compétences... cela amène à être extrêmement prudent* » (D.R12). Il serait plutôt favorable de laisser les deux frontières du 'travail en entreprise' et du 'bénévolat' (engagement en dehors du temps de travail, différent du mécénat de compétences) cohabiter librement sans

intervention suspecte de l'entreprise, en nourrissant les compétences professionnelles des acquis du bénévolat et vice versa. Comme un nombre conséquent de salariés fait du bénévolat¹⁰, il juge qu'il serait utile pour l'entreprise de le savoir, pour mieux enrichir les compétences des salariés, mais sans « *hypocrisie* » sous-jacente. Car le mécénat de compétences est, selon lui, un « *un vrai coût, un vrai changement organisationnel* », il faut que l'entreprise en soit consciente.

« Il n'y a pas besoin de donner du temps de travail pour que les gens fassent des choses bien. Ce n'est pas parce que vous donnez des heures que les gens vont faire des choses bien. Si vous donnez un jour, deux jours, trois jours par semaine, vous allez faciliter des choses à des gens qui sans doute le faisaient déjà, et au pire vous allez avoir un effet boomerang car vous attirez des gens qui n'avaient pas forcément envie d'y aller mais qui y vont parce que c'est toujours ce temps-là pendant lequel on ne travaille pas. Mais encore pire, vous pouvez aussi à travers le mécénat de compétences, attirer des gens qui ne seront pas forcément de super intervenants avec beaucoup de motivation. Et si c'est une échappatoire, pour éviter d'aller travailler, parce que leur travail est pénible ou 'chiant'... En terme de politique RH, je suis un peu sceptique » (D.R12).

Une autre organisation interrogée (établissement public) explique, par la voix de la Directrice RH, pourquoi elle n'a pas développé de mécénat de compétences. Cette responsable évoque un emploi majoritairement posté dans l'organisation, des postes difficilement remplaçables au pied levé. Leur sous-effectif chronique et leur organisation en réseau multi sites sont également pointés du doigt comme des difficultés supplémentaires dans la mise en place du mécénat de compétences en interne.

« Nous sommes sur un flux extrêmement tendu en terme de RH et toute une partie du personnel est en emploi posté. Le plafond d'emploi est notifié (imposé) chaque année avec peu de marge de manœuvre, et une contrainte économique très forte. Cela nécessiterait une organisation très lourde, et nous ne sommes pas prêts. Notre réseau multi-sites complexifie encore les choses » (J.R07).

Cet établissement n'a en outre reçu aucune demande de la part de ses salariés. Or, comme le précise la DRH : « *nous fonctionnons en mode agile, en réactivité aux sollicitations. Or il n'y en a pas eu (concernant le mécénat de compétences)* » (J.R07). Cependant, la responsable mécénat en interne se demande s'il ne faudrait pas tout de même promouvoir un dispositif dédié car elle en a « *entendu parler dans d'autres entreprises comme étant un outil de mobilisation des salariés, ou de remobilisation, ou de reprise en douceur après une maladie* » (G.R08).

Hormis pour un enquêté, les freins évoqués par les répondants ne ternissent pas l'image qu'ils se font du mécénat de compétences. Cependant, ils nous rappellent que le mécénat de compétences se déploie dans un contexte organisationnel et économique de plus en plus tendu. La baisse du recours au mécénat de compétences dévoilée par l'enquête IFOP / Admical de novembre 2022 (cf. chapitre I.b.) nous rappelle que ce type de dispositif ne constitue pas encore un acquis organisationnel.

¹⁰ Environ 25% des salariés seraient bénévoles selon l'enquêté D.R12

La crise sanitaire, le changement législatif pour les grandes entreprises, l'acceptabilité des managers¹¹ (Bory, 2008b), sont autant de points de tension à ne pas négliger.

e) L'engagement : une autre manière « *de voir ses salariés* » ?

Comme nous l'avons décrit supra, le mécénat de compétences a été dépeint comme un « *levier d'attractivité pour les nouveaux talents, mais aussi un levier de fidélisation en interne qui renouvelle le lien entre l'entreprise et le salarié, de l'attachement* » pour l'entreprise et « *des bénéfiques professionnels mais également personnels au travers d'une expérience formatrice, de sens, d'épanouissement* » pour les salariés (M.R11). Autant d'arguments rencontrés dans la littérature sur le sujet. Mais un autre participant, en parlant plus largement de l'engagement des salariés (qu'il soit en mécénat de compétences ou en bénévolat) estime qu'accompagner son développement pourrait « *permettre – à l'entreprise – de voir différemment ses ressources humaines* » (D.R12).

Ce changement de regard nous paraît extrêmement important à envisager. Dans un pays où « *la force de travail est souvent considérée sous l'angle unique des diplômes et du dernier poste occupé* » selon ce même interviewé (D.R12), l'engagement des collaborateurs (sur leur temps de travail ou en dehors) permet de rapatrier dans l'entreprise des compétences extrêmement utiles (capacité d'écoute, ténacité, patience, ouverture vers les autres, communication). Comme le précise Khasanzyanova (2017), « *la vie associative permettrait ainsi d'acquérir des compétences techniques et pratiques mais aussi des compétences sociales et personnelles* ». Le salarié va donc donner des compétences mais aussi en acquérir, essentiellement en termes de nouveaux savoirs êtres : adaptation, flexibilité, agilité, résolution de problèmes, management (de bénévoles). Le « *salarié revient enrichi de nouvelles compétences* » (S.R06) dont l'entreprise pourrait directement bénéficier. Pour cela, un travail autour des freins et tensions mentionnés en point d. supra (adhésion des managers notamment) ainsi que sur la transférabilité inverse des compétences (de l'association vers l'entreprise) s'avère indispensable.

¹¹ « Le temps consacré par les salariés au bénévolat d'entreprise peut avoir des conséquences négatives sur leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques » (Bory, 2008b, p.150)

Conclusion générale

Cette étude exploratoire sur le mécénat de compétences avait comme objectifs de défricher la littérature et les études sur le sujet et d'aller à la rencontre des acteurs soutenant le dispositif. Dirigeant, responsable de l'engagement, directrice RH, expert et salariés ont tour à tour été interrogés afin de comprendre comment le mécénat de compétences se déployait dans leur structure. Modalités multiples d'affiliation, formats divers et freins ont été soulevés pour tenter d'avoir une vision globale des pratiques. Le cas d'une PME, entreprise à mission, a également été présenté à travers les témoignages de six enquêtés, salariés, dirigeant et associations bénéficiaires. Ce cas illustre la manière dont le mécénat de compétences peut tout à la fois se faire outil RH en étant intégré au passe carrière des salariés et pratique répondant à la quête de sens et d'équilibre au travail d'une nouvelle génération de collaborateurs.

Le mécénat de compétences se révèle une pratique organisationnelle plurielle dont les modalités de déploiement dépendent des contextes et des personnes. Comme l'explique un enquêté : « *le mécénat de compétences, c'est la preuve que la transférabilité des compétences est possible dans des contextes très différents* » (P.R09). PME ou grande entreprise, mécénat financier préalable ou non, formalisation d'une convention ou pratique informelle, présence d'un organisme d'intermédiation ou absence de plateforme, le mécénat de compétences prend des visages et des formes adaptables. Les salariés interrogés dans notre étude ont fait part du rôle émancipateur de leur engagement associatif et parlent du mécénat de compétences comme d'une expérience transformatrice, « *d'une autre vision de la vie, sur le terrain* » (S.R13). Il répond quoi qu'il en soit à une demande de professionnalisation de la part des associations et à un réel de manque de financement que l'apport en compétences vient en partie combler.

Dans ce rapport, nous n'avons pas souhaité apporter une analyse trop duale du mécénat de compétences mais une étude critique des aspects positifs et des tensions qui entourent le dispositif. Au-delà de ses caractéristiques propres (formats et modalités d'affiliation) et de ses avantages pour l'ensemble des acteurs (salariés, entreprises, associations), le mécénat de compétences apparaît également comme un outil RH de gestion de l'emploi (plan social ou pré retraite) et un outil à la disposition du salarié pour compenser un manque de sens au travail ou une manière de rendre à la communauté, deux facettes qu'il nous semblerait intéressant de creuser dans une recherche complémentaire. Par ailleurs, une problématique plus globale à poser serait celle de la relation entre l'entreprise et la Société : quelle nature et quelle forme de relation est-il souhaitable de construire à long terme ? À travers quels liens et quels dispositifs ? Le mécénat de compétences est un moyen, parfois imparfait nous l'avons vu, de bâtir ce lien.

Un constat pour conclure : si l'écosystème autour du mécénat de compétences prend son envol depuis quelques années (en témoigne l'essor des acteurs intermédiaires et le nombre d'études et baromètres parus sur le sujet) et si le dispositif intéresse de nombreuses entreprises (grandes entreprises, cabinets de conseil, entreprises à mission, ...), il reste néanmoins incontestable que la recherche en sciences de gestion ne s'est que peu emparée du sujet. Les articles francophones traitant du sujet dans le champ gestionnaire sont peu nombreux, faisant émerger un triple questionnement : pourquoi les chercheurs en sciences de gestion ont-ils peu irrigué le sujet alors même que la littérature sur l'engagement et la RSE est foisonnante ? Le faible nombre d'articles publiés sur le sujet freinera-t-il la diffusion du mécénat de compétences auprès des futures générations de praticiens d'entreprise ? Comment la relation tripartite entreprises-salariés-associations pourrait-elle se renforcer ?

Bibliographie

Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.

Baculard O. (2006). Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat, *Étude Volunteer-France Bénévolat*.

Barbat, V., & Bousquet, F. (2019). Le capital social dans les réseaux de mécénat de compétences. *Revue française de gestion*, 45(279), 113-127.

Boistel P. (2012). Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques, *Communication et organisation*, n° 42, p. 245-264.

Bory A. (2008a). De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis, Thèse en doctorat en sciences de l'homme et société, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

Bory A. (2008b). Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise. *La Revue de l'IRE*, (2), 141-167.

Bory A. (2013). Le bénévolat d'entreprise en France. Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes, *Travail et emploi*, vol. 133, n° 1, p. 53-62.

Cottin-Marx S. (2019). *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.

Coulet J.-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité, *Activités [en ligne]*, n° 1, vol. 13.

Ferrand-Bechmann D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles, *VST - Vie sociale et traitements*, no 109, p. 22-29.

Ferrand-Bechmann D. (2017). Bénévolat ou travail gratuit ?, *Projet*, no2, p. 84-87.

Gatignon-Turnau A.-L. (2005). Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.

Gatignon-Turnau A.-L. (2006). Le mécénat de compétences, une innovation pour l'économie solidaire en Europe ?, Grenoble, Communication aux Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire.

Gatignon-Turnau, A. L., & Louart, P. (2010). Le bénévolat de compétences : un nouveau dispositif au service de la gestion des ressources humaines. In XXIème congrès AGRH, Saint-Malo.

Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France-Histoire et perspectives. *Revue française de gestion*, 41(249), 13-32.

Hamidi C. (2002). Les raisons de l'engagement associatif, *Revue française des affaires sociales*, no 4, p. 149-165.

Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 3-19.

Khasanzyanova, A. (2017). Quelles compétences acquièrent les bénévoles dans les associations et pour quels usages ?, *Éducation et socialisation [En ligne]*, 46.

Leblais, A. (2021). Les nouvelles formes d'engagement : mécénat de compétences et bénévolat. *L'ENA hors les murs*, 505, 33-35.

Pesqueux, Y. (2020). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020.

Renault-Tinacci M., Vasconcelos O. A. (2020). Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire, *INJEP Rapport d'étude*.

Retour D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences, *Management & Avenir*, no 4, p. 187-200.

Simonet M. (2012). Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement, in Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 195-212.

Simonet M. (2010). *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ? La Dispute*, Paris.

Tchernonog V., Prouteau L. (2019). *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3e édition, Paris, Dalloz, Juris éditions.

Tinacci, M. R., & Vasconcelos, O.-A. (2020). Les effets du mécénat de compétences en association sur les personnes impliquées et leurs parcours.

Vasconcelos, Ó.-A., & Bucolo, E. (2021). Le mécénat de compétences en association : analyse et questionnements pour le travail social. *Le sociographe*, (1), 25-37.

Vermès, C. (2014, May). Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises-mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat. In XIème Congrès de l'ADERSE.

Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? Management international/International Management/Gestion Internationale, 18(3), 60-81.

ETUDES ET RAPPORTS

Admical – IFOP, 2022, Le Baromètre du mécénat d'entreprise en France.

Admical, 2018, Le mécénat d'entreprise en France.

Cour des Comptes, 2018, Le soutien public au mécénat des entreprises, Un dispositif à mieux encadrer.

Fondation SNCF – IFOP, 2020, 2^{ème} Baromètre du mécénat de compétences : Paris.

Fondation SNCF – IFOP, 2018, Baromètre du mécénat de compétences : Paris.

Gallup, 2022, State of the Global Workplace 2022 Report: The voice of the world's employees.

Observatoire de la Philanthropie, Fondation de France, 2018, L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat.

ORSE, 2020, Loi Pacte & raison d'être, Et si on passait à la pratique ?

Pro Bono Lab, 2019, Panorama du Pro Bono, Les chiffres et bonnes pratiques de l'engagement par le partage de compétences (bénévolat, mécénat de compétences) en France.

Secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021, Guide pratique du mécénat de compétences.

Talan Consulting, 2022, Comment les organisations se saisissent-elles de l'engagement des collaborateurs ?

Annexes

Annexe 1 : Comparaisons internationales

| Pays | Niveau de l'avantage | Plafonnement de l'avantage |
|--------------------|---|---|
| Allemagne | Déduction du résultat imposable | 20 % du résultat ou 0,4% du chiffre d'affaires (report possible sur 5 exercices) |
| Belgique | Déduction du résultat imposable | 5 % du bénéfice net, sans pouvoir dépasser 500.000 € |
| Espagne | Réduction de l'impôt sur les sociétés de 35% à 40% des dons selon les programmes. | 10% de l'assiette imposable (report possible sur 10 ans) |
| Etats-Unis | Déduction du résultat imposable | 10% |
| France | <i>Situation antérieure : déduction des dons du résultat imposable</i> - Loi du 1er août 2003 : réduction sur l'impôt sur les sociétés égale à 60 % des dons aux œuvres d'intérêt général - Dispositions particulières pour l'acquisition d'œuvres d'art contemporain et surtout pour l'acquisition de trésors nationaux (réduction de 90% du don si l'entreprise acquiert le bien pour une collection publique ou de 40% si elle l'acquiert pour elle-même) | 2,25 à 3,25 pour mille du chiffre d'affaires en fonction de la nature de l'organisme bénéficiaire. |
| | | 0,5 % du chiffre d'affaires (possibilité de report sur 5 exercices) |
| | | 50% de l'impôt dû |
| Italie | Déduction du résultat imposable | Lorsque le montant cumulé au niveau national de tous les dons réalisés dépasse un certain montant, fixé pour 2003 à 51.700.000 €, les bénéficiaires doivent en reverser une partie au Trésor public. |
| Luxembourg | Déduction du résultat imposable | La déduction annuelle ne peut pas dépasser 20 % du total des revenus nets du contribuable ni un montant de 1.000.000 euros. Les dons ou libéralités dépassant ces plafonds peuvent être reportés sur les 2 années d'imposition suivantes. |
| Royaume-Uni | Les dons aux fondations (charities) sont déduites du résultat imposable | Pas de plafond |
| Suède | Pas de déduction | |
| Suisse | Déduction du résultat imposable | 10% |

Annexe 2 : Guide d'entretien *salariés*

Projet « mécénat de compétences »

Construit d'après la revue de littérature et les échanges exploratoires pré entretiens

1. Introduction : présentation du cadre de l'étude et du déroulé de l'entretien

Bonjour,

Je vous remercie de votre participation à cette étude sur les pratiques des entreprises en matière de mécénat de compétences. L'objectif de notre entretien aujourd'hui est de vous interroger sur le dispositif mis en place dans votre organisation ainsi que sur votre rôle/implication personnel(le). Je me tiens bien entendu disponible à tout moment pour reformuler les questions ou apporter les précisions nécessaires.

2. Présentation de l'interviewé(e)

- a. Pourriez-vous brièvement vous présenter et me décrire les fonctions que vous exercez dans l'entreprise ?
- b. Relance éventuelle sur un point de présentation à éclaircir

3. Cadre général sur l'entreprise et ses missions

- a. Pourriez-vous me décrire en quelques mots l'activité de votre entreprise et ses missions principales ?
- b. Question de relance éventuelle si pertinente : vous/X avez/a évoqué le statut d'entreprise à mission, pourriez-vous m'en dire plus ? Relance possible selon l'interlocuteur : quel a été le cheminement pour en arriver là ?

4. Le projet de mécénat de compétence de l'entreprise : description, origine, objectifs, impacts

- a. Question très ouverte : Votre entreprise a développé un projet de mécénat de compétences, pourriez-vous m'en dire plus ?
- b. Selon vous, pourquoi l'entreprise a-t-elle développé ce type de mécénat ?
- c. Question de relance si nécessaire : Quels sont les objectifs de ce type de mécénat ?
- d. Question complémentaire si pertinente : Quel est votre rôle en tant que responsable du déploiement du dispositif dans l'entreprise.
- e. Si pas encore évoqué, poser la question suivante : comment le projet de mécénat de compétences déployé par l'entreprise s'inscrit-il dans le projet plus global d'entreprise que vous venez de décrire ?
- f. Selon vous, quel est l'impact global de ce dispositif sur l'entreprise (attractivité, performance, motivation des salariés, etc.) ?

5. Dispositif mécénat de compétences : organismes bénéficiaires

- a. Quel organisme avez-vous décidé de soutenir ? Pourquoi ?
- b. Quelle est la nature de votre engagement dans le dispositif (Quelles compétences ? Combien de jours par mois/année ? ...) ?

-
- c. Comment la relation se passe-t-elle avec l'organisme bénéficiaire (accueil en interne, relation de travail, ...) ?
 - i. Existence d'une convention formalisée ?
 - ii. Etes-vous fréquemment en contact avec l'organisme bénéficiaire ?

 - 6. Impact du dispositif sur le salarié (si entretien avec un salarié impliqué)
 - a. Pourquoi vous êtes-vous personnellement engagé dans ce dispositif ? (autre tournure : quelles sont les raisons de votre engagement dans ce dispositif ?)
 - b. Si non évoqué dans la question précédente : que cela vous apporte au niveau :
 - i. Personnel
 - ii. Et professionnel ?
 - c. Que représente pour vous l'engagement de l'entreprise dans ce type de dispositif ?
 - d. Comment cela modifie-t-il votre quotidien de travail ?

 - 7. Question de fin d'entretien : cet entretien touche à sa fin. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose pour conclure ? (Question subsidiaire si pertinence : Serait-il possible de nous mettre en contact avec l'organisme bénéficiaire de vos compétences/avec un organisme tiers, etc. ?)

Merci beaucoup pour votre participation à notre étude.

Je me tiens à votre disposition pour tout complément d'information que vous souhaiteriez apporter à l'issue de cet entretien.