

Octobre 2012

be-linked business & community intelligence

ÉTUDE POUR FRANCE VOLONTAIRES

Comment les congés solidaires s'intègrent dans les pratiques de mobilisation des salariés des entreprises



ÉTUDE POUR FRANCE VOLONTAIRES

**Comment les congés solidaires
s'intègrent dans
les pratiques de mobilisation
des salariés des entreprises**

Table des matières

Introduction	4
Panorama de la mobilisation des salariés	6
Le rôle de l'identité et de la culture de l'entreprise, focus sur trois grands types d'entreprises	7
L'influence du modèle anglo-saxon	7
Les entreprises de biens et de services essentiels en France	8
Un engagement parfois insufflé par l'exécutif de l'entreprise	9
Les enjeux stratégiques de la mobilisation des salariés	9
Les enjeux de Ressources Humaines	10
Renforcer l'ancrage territorial	13
La mobilisation participe à la réputation	14
Typologie des dispositifs de mobilisation solidaire des salariés	16
Mobilisation pour une action collective ponctuelle	16
Le don régulier des salariés à un portefeuille d'associations partenaires	17
Bénévolat et bénévolat de compétences	18
Le mécénat de compétences	21
Le salarié dans la mobilisation : trois points clés	23
Des profils, des attentes et des disponibilités différentes	23
Les modalités de participation du salarié aux programmes de mobilisation	24
L'enjeu de la communication interne pour valoriser et stimuler l'engagement salarié	25
Bonnes pratiques	26
Les associations internes de GDF Suez	26
Le programme de volontariat salarié « PULSE » de GlaxoSmithKline	27
La prestation de service en pro bono chez IBM	28
La Fondation Sanofi Espoir : le bénévolat de compétence intégré aux actions de solidarité du Groupe	29
AXA Atout Cœur association interne des collaborateurs d'AXA	30

Les congés de solidarité dans la mobilisation des salariés	31
Une pratique émergente qui se structure	32
Une définition parfois incomplète et des acteurs méconnus	32
Les entreprises qui mettent en place les congés de solidarité	33
La prise en charge des congés de solidarité en interne	34
Mode de fonctionnement	36
L'intérêt stratégique d'investir dans les congés de solidarité	37
Répondre à une demande des collaborateurs	37
Proposer un échantillon varié de missions	38
Stimuler le développement de compétences	38
Un dispositif facile à mettre en place ?	39
Les attentes face aux congés de solidarité	40
Un besoin d'information sur le type d'offres proposées	40
L'identification des besoins et des objectifs des associations	40
Une préparation et un suivi fortement encadré	41
Un dispositif qui s'adresse à un nombre plus large de collaborateurs	42
Mobiliser les compétences professionnelles des collaborateurs en fonction de leur métier	43
Un dispositif mieux intégré au cœur de métier de l'entreprise	43
Internationaliser l'offre	43
Les défis pour valoriser les dispositifs de volontariat	44
Le développement des outils de communication interne	44
Le soutien des RH : à la fois une nécessité et un défi	45
L'évaluation	46

INTRODUCTION

La relation entre les grands groupes et les associations, si tant est qu'elle n'était pas de nature conflictuelle, s'est pendant de nombreuses années caractérisée par un échange unilatéral où l'entreprise limitait son engagement à une simple donation. L'unique objectif consistait alors pour l'entreprise à gérer son image et sa réputation et pour l'association à lever des fonds sans avoir à rendre de comptes auprès de son mécène. Depuis une quinzaine d'années, ce modèle a été profondément bouleversé. C'est à l'aune de la collaboration et du partenariat qu'entreprises et associations cherchent depuis à reconstruire le concept de mécénat. C'est dans ce contexte qu'un nombre croissant d'entreprises mettent en place des initiatives de mobilisation de leurs collaborateurs à destination du secteur associatif. D'après une étude récente¹, huit fondations d'entreprises sur dix choisissent aujourd'hui d'impliquer leurs collaborateurs dans leurs actions de mécénat et 80 % des salariés de grands groupes sont prêts à s'engager dans des initiatives de bénévolat proposées par leur employeur.

L'émergence de ce que nous appellerons la mobilisation solidaire des collaborateurs, trouve son origine d'une part dans l'évolution du bénévolat et des valeurs qui l'accompagnent et d'autre part dans l'avènement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des grandes structures privées.

Les formes de bénévolat, tout d'abord, ont profondément évolué au cours de ces dernières décennies². Si dans les années 1960, le bénévolat s'apparentait à une démarche politique et militante, s'inscrivant dans le cadre de l'action collective, son paysage s'est aujourd'hui, largement diversifié. En effet, l'engagement bénévole est, de nos jours, motivé par le désir de donner du sens à son action, de se rendre utile et se caractérise par une quête d'épanouissement personnel qui révèle une approche plus individualiste de la démarche.

Parallèlement, la dernière décennie a vu l'émergence du développement durable et de la RSE qui ont amené le secteur privé à réfléchir sur son rôle au sein de la société.

Cette situation a conduit de plus en plus d'entreprises à s'interroger sur la façon de canaliser cette forme de mobilisation solidaire des salariés et a favorisé la prise de conscience du rôle que celles-ci pouvaient avoir aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise.

1. Enquête de l'IMS « Le bénévolat et vous », mai 2012.

2. Dominique Thierry Vice-président national de France bénévolat distingue ainsi le bénévolat d'hier et d'aujourd'hui.

Les dispositifs de mobilisation des salariés sont alors progressivement apparus comme des leviers agissant favorablement sur certains enjeux des entreprises comme la politique de Ressources Humaines (renforcer le sentiment d'appartenance du salarié, stimuler le développement de ses compétences ou attirer de nouveaux profils), l'innovation, la réputation ou l'ancrage territorial par exemple.

Ces problématiques sont d'autant plus complexes qu'elles supposent ici l'intégration du secteur associatif à la stratégie de l'entreprise. Or, dans un contexte de crise et de restriction budgétaire le sujet de la diversification des ressources se pose pour de nombreuses ONG et associations et les financements privés apparaissent alors comme une nécessité. En effet, les associations sont aujourd'hui financées à parts égales par le secteur public (49 %) et les acteurs privés (51 %)³. Plus particulièrement, le secteur associatif se finance à hauteur de 46 % sous forme de cotisations ou de ventes de ses services à des usagers alors que les dons et le mécénat ne représentent que 5 % de leur budget global. Ceci témoigne bien du fait que les associations se tournent vers de nouveaux modes de financements en mettant leur savoir-faire à disposition des usagers privés et des entreprises. L'élaboration d'une offre adaptée des associations à destination de ces acteurs privés implique néanmoins de comprendre leurs attentes, leurs besoins, mais aussi les enjeux auxquels ils font face.

Quelles sont donc les différentes formes de mobilisations solidaires des salariés et comment s'articulent-elles dans les entreprises ? Quelles sont les motivations du salarié et quel intérêt a-t-il à s'engager pour une cause solidaire à travers son entreprise ? Quels sont les bénéfices d'un tel engagement pour l'entreprise ? Autrement dit qu'attend-elle de sa collaboration avec le secteur associatif de solidarité quant à la mobilisation de ses salariés ? Enfin, quels sont donc les leviers favorisant la mise en place de tels projets pour l'entreprise ?

Cette étude propose de répondre à ces interrogations en portant une attention particulière aux congés de solidarité que France Volontaires entend développer auprès des entreprises.

PANORAMA DE LA MOBILISATION DES SALARIÉS

Selon les entreprises interrogées, il semblerait que les initiatives de mobilisation soient d'abord nées d'une demande des salariés, et notamment des salariés engagés qui sollicitent leur entreprise afin d'obtenir une aide financière ou matérielle pour leur association. Des enquêtes auprès des salariés ont également révélé qu'ils sont favorables à ce que l'entreprise leur propose des canaux d'engagement solidaire. Selon une enquête récente⁴, bien qu'en moyenne 30 % des salariés soient bénévoles dans une association, seuls 13 % parmi eux le sont *via* leur entreprise. Cependant 88 % des salariés sont favorables à ce que l'entreprise leur propose des actions de bénévolat. Les premières initiatives de mobilisation des salariés qui ont éclos, indépendamment et de manière peu structurée dans les différentes branches et filiales des grands groupes, commencent alors à être intégrées à une stratégie plus globale, les entreprises comprenant progressivement les retombées positives qu'elles peuvent y trouver. Nous portons ici une attention particulière aux grands groupes. Il faut cependant noter qu'il ne s'agit pas d'un réel critère mais d'une observation. En effet, l'une des entreprises les plus avancées en la matière, SFR, ne compte qu'environ 10 000 salariés. De plus, une PME peut tout autant avoir intérêt à mettre en place ce type d'outils. Simplement plus les salariés dans une entreprise sont nombreux, plus les initiatives solidaires et les projets de mobilisation peuvent avoir un impact fort en termes d'engagement et de satisfaction des salariés, alors que ces leviers ne sont pas forcément les plus simples à mettre en œuvre, ou ni nécessairement ceux avec le meilleur ratio coût/bénéfice pour des PME.

Le rôle de l'identité et de la culture de l'entreprise, focus sur trois grands types d'entreprises

Si seules quelques grandes entreprises sont aujourd'hui dotées d'une véritable stratégie de mobilisation des salariés, il est fondamental de comprendre que l'élaboration d'une telle stratégie correspond à l'identité et à la culture propre à chaque entreprise. Elle dépend de la taille de l'entreprise, de sa culture, de son secteur d'activité, de ses valeurs, de sa stratégie, des compétences de ses salariés et de leurs attentes vis-à-vis de cette question...

Certaines d'entre elles sont particulièrement investies pour des raisons propres à leur histoire et à leur culture. Elles cherchent ainsi à affirmer leurs valeurs et leur identité.

Trois grands types d'entreprises se détachent en la matière.

L'INFLUENCE DU MODÈLE ANGLO-SAXON

Aux États-Unis, les premières grandes fondations philanthropiques apparaissent au début du XX^e siècle avec, notamment, la création de la Carnegie Foundation en 1905 ou la Rockefeller Foundation en 1913. Aujourd'hui, l'activité philanthropique est particulièrement développée dans les pays anglo-saxons et y joue un rôle important dans la société. Ces activités pallient souvent au faible engagement de l'État en matière d'actions sociales dans les domaines de l'éducation ou de la santé par exemple. Aux États-Unis le montant total des dons en 2008 a été estimé à 307 milliards de dollars soit 2,2 % du PIB, un poids conséquent dans l'économie. Si les entreprises participent à cet effort à hauteur de 14,5 milliards, ce sont les particuliers qui y contribuent le plus fortement avec près de 75 % du montant total de dons récoltés⁵. Les dispositifs de collecte de fonds se sont développés et se présentent aujourd'hui sous de nombreuses formes comme par exemple le don sur salaire appelé aussi « payroll giving » qui représente 100 millions de £ par an en Angleterre⁶.

Les entreprises ont ainsi cherché à conjuguer leur engagement et leurs actions philanthropiques avec le désir d'engagement et la générosité des salariés. Parallèlement à leurs donations philanthropiques, les entreprises anglo-saxonnes ont donc mis en place des programmes de solidarité des salariés afin de leur proposer de prendre part à l'engagement de leur entreprise. Les salariés sont ainsi sollicités afin de contribuer financièrement à des collectes pour le monde associatif mais aussi à s'investir bénévolement sur leur temps libre auprès d'associations qui servent leur communauté par exemple.

Les entreprises américaines sont également pionnières en matière de pro bono. La société de conseil Boston Consulting Group apporte ainsi, à titre gracieux, un appui aux écoles publiques de la ville de Chicago pour les aider à redéfinir leur stratégie et à améliorer la qualité de l'enseignement dans les lycées⁷.

Ces actions d'implication des salariés communément appelées « employer supported volunteering » ou encore « employee community involvement » se sont fortement développées depuis les années 1990. Elles permettent à l'entreprise d'intégrer ses salariés à la dimension citoyenne de son action et de créer un sentiment d'appartenance basé sur le partage de valeurs. Toutes ces pratiques originaires propres aux entreprises anglo-saxonnes se sont donc exportées dans leurs pays d'implantation et influencent les entreprises européennes.

LES ENTREPRISES DE BIENS ET DE SERVICES ESSENTIELS EN FRANCE

EDF, GDF Suez, La Poste, France Télécom–Orange, la SNCF ou encore la RATP n'ont pas seulement en commun d'être ou d'avoir été des entreprises publiques mais partagent également un engagement fort dans des projets de solidarité. Cette caractéristique est devenue propre à leur culture d'entreprise, même dans le cadre de leur développement international. Quatorze filiales d'Orange comme celles de Pologne, du Sénégal ou de l'Arménie ont ainsi mis en place leur propre fondation d'entreprise afin de pouvoir mieux répondre aux enjeux locaux, propres aux territoires tout en restant en cohérence avec la stratégie du Groupe⁸.

Trois facteurs propres à ces entreprises ont également fortement favorisé l'engagement des salariés auprès des associations : leur proximité avec le terrain, la stabilité de leur emploi et la qualité du dialogue social. En effet, ces entreprises, fortes d'un historique long de dialogue social et d'écoute des salariés, ont été particulièrement réceptives aux sollicitations des collaborateurs qui souhaitent s'investir. GDF Suez par exemple, possède un réseau de quatre associations⁹ de salariés qui s'investissent dans des projets de solidarités.

Leur mission de service public ou d'intérêt général va par ailleurs de pair avec un ancrage territorial particulièrement important. C'est pourquoi les associations se sont souvent tournées vers elles, et inversement, les employés de ces entreprises de services essentiels sont fréquemment amenés à côtoyer les plus démunis et connaissent leurs difficultés du quotidien. Cela les incite à s'engager dans des actions de solidarité. « Une enquête a montré que 75 % des salariés sont engagés dans une association ou membre d'une association » explique Claire Folgalvez, Chargée d'étude et développement à la Direction des Relations Institutionnelles chez EDF. Claire Folgalvez souligne par ailleurs, qu'une autre étude menée en interne chez EDF a mis en évidence que la stabilité de l'emploi des salariés tend à favoriser leur engagement associatif.

7. Disponible en ligne sur www.taprootfoundation.org (date d'accès le 20 août 2012).

8. Les autres filiales d'Orange à avoir développé une fondation sont : l'Espagne, la Slovaquie, la Roumanie, la République de Moldavie, le Mali, le Madagascar, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Niger, la République Dominicaine et la France.

9. Voir étude de cas GDF Suez.

UN ENGAGEMENT PARFOIS INSUFFLÉ PAR L'EXÉCUTIF DE L'ENTREPRISE

« Les patrons engagés » ont, dans certains cas, su donner un élan aux actions de mobilisation des employés au sein de leur structure. SFR, par exemple, possède cinq dispositifs de mobilisation, ce qui est relativement important pour une structure de moins de 10 000 salariés et s'explique notamment par l'impulsion donnée par son ancien PDG, Franck Esser. Ainsi selon Emmanuelle Potin, Responsable Fondation et Engagement Citoyen à la Fondation SFR « *il est vrai que Franck Esser a porté ce sujet et soutenu les initiatives de mobilisation. Les dirigeants de manière générale ont montré un réel intérêt à les développer* ». Cette volonté a permis d'inscrire l'entreprise dans un processus qui vise à affirmer son identité. Ainsi la Fondation SFR, à travers ses actions en faveur de l'égalité des chances, cherche à donner une dimension concrète à l'une des trois valeurs du groupe : « l'engagement ». De manière générale, chaque entreprise, saura trouver sans trop de difficulté un lien entre les valeurs qui lui sont propres et une stratégie de mobilisation.

Si par le passé ce type d'engouement pour des thèmes liés à la « philanthropie » portés en premier lieu par un dirigeant a pu être assimilé à un « caprice » (cf. « la danseuse du président »), les entreprises réalisent l'intérêt stratégique qu'elles ont à écouter et à prendre en compte les attentes citoyennes de leurs salariés. De plus en plus, la mobilisation des salariés s'intègre donc dans les stratégies business, portées par l'ensemble des *Top managers*. Chez AXA ou Accenture par exemple ils portent ce sujet depuis de nombreuses années. Ainsi selon Ericka Cogne, Déléguée Générale de la Fondation Accenture, « *la Direction d'Accenture est extrêmement imprégnée de toutes ces questions* ».

Les enjeux stratégiques de la mobilisation des salariés

Selon une étude d'un cabinet de conseil réputé, il existe un lien de cause à effet entre l'engagement salarié et la performance d'une entreprise. L'un des principaux leviers de l'engagement est la réputation de l'entreprise en termes de responsabilité sociale et sociétale¹⁰. Les entreprises prennent donc progressivement conscience que parmi les nombreuses composantes de l'engagement salarié, les dispositifs de mobilisation sont autant de vecteurs pour répondre à des enjeux transverses tels que la gestion des ressources humaines, l'innovation, l'ancrage territorial, ou la réputation par exemple. Ces programmes de mobilisation s'intègrent par conséquent dans la stratégie d'une entreprise, et pris en charge de manière opérationnelle par une direction des Ressources Humaines (RH) ou une direction Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

10. Max Claldwel, Towers Perrin, *Uncovering the Hidden Value in Corporate Social Responsibility*, dans *The Journal of the EDS Agility Alliance*, Volume 3, Issue 1, p. 69 à 74.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Comme le montre la récente étude de l'IMS mentionnée précédemment¹¹, les salariés témoignent parfois à leur entreprise de leur désir de s'engager dans des actions de solidarité et souhaitent voir leur groupe les soutenir dans cette démarche. L'association des salariés d'AXA, « AXA Atout Cœur » a par exemple été créée suite à une enquête interne qui a révélé la volonté des collaborateurs du groupe de s'investir dans des missions de bénévolat. L'un des enjeux majeurs auquel l'entreprise cherche à répondre en mettant en place des programmes de mobilisation relève, à ce titre, de la gestion des ressources humaines. Les dispositifs de mobilisation ont ainsi vocation, en jouant sur différents leviers, à développer et renforcer les compétences, la satisfaction, la fidélité et donc de contribuer à la performance des salariés. Voici donc, un aperçu – synthétique et non exhaustif – des principaux impacts positifs en termes de ressources humaines.

Renforcer le sentiment d'appartenance du salarié et le fidéliser

Les dispositifs de mobilisation des collaborateurs ont, dans de nombreux cas, pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance et la fierté du salarié vis-à-vis de son entreprise. En donnant à ses salariés l'occasion de s'investir pour une cause solidaire, l'entreprise augmente leur niveau de satisfaction au travail et répond ainsi à des enjeux internes. En effet, 90 % des entreprises ayant mis sur pied un programme de volontariat ont vu leur taux de renouvellement de salarié diminuer selon une étude de Points of Light¹². Par ailleurs, une enquête interne menée auprès des collaborateurs du Groupe HSBC montre que les actions de mécénat contribuent à fidéliser et à renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs du Groupe. Selon Marine Bazelaire, Déléguée Générale de la Fondation HSBC pour l'Éducation, cette étude a permis de constater que « *les actions de mécénat contribuent grandement à fidéliser les effectifs du Groupe. Le taux d'engagement pour HSBC des collaborateurs qui ont pris part à des actions de mécénat est 10 % supérieur aux autres, et ce partout dans le monde* »¹³. Une étude similaire vient d'être menée dans le groupe AXA : elle établit aussi une forte corrélation entre les salariés bénévoles dans le programme « AXA Atout Cœur » et leur niveau d'engagement par rapport à leur entreprise.

Encourager le développement des compétences

Les initiatives de mobilisation permettent aux collaborateurs d'une entreprise d'évoluer dans un environnement différent de leur quotidien et de collaborer sur de nouveaux sujets avec des profils qu'ils ne sont généralement pas amenés à côtoyer. Cette situation pousse le collaborateur à s'adapter et à faire appel à des connaissances nouvelles aussi bien humaines que techniques, avec un effet bénéfique pour l'entreprise à son retour à son poste de travail. Apprendre à travailler avec des associations avec des logiques et des outils nouveaux peut par conséquent se révéler au moins aussi formateur qu'une expérience professionnelle « classique ». Pour Ericka Cogne, Déléguée Générale de la Fondation Accenture, « *la mobilisation des salariés est avant tout un enjeu RH mais qui doit être considéré comme un enjeu*

11. Enquête de l'IMS « Le bénévolat et vous », mai 2012.

12. Étude de Point of Light, voir <http://www.pointsoflight.org/>

13. Le mécénat dans l'entreprise : quelles interactions ? De l'information à l'implication, colloque ADMICAL, février 2010, p. 24.

proprement business car le développement de compétences est essentiel pour une entreprise à capital humain comme Accenture ». Par ailleurs, les salariés engagés dans une cause solidaire sont désireux de pouvoir apporter leurs compétences professionnelles aux associations. En effet 51 % des actifs bénévoles en associations interrogés pour une étude menée par France Bénévolat affirment « *avoir voulu apporter leurs compétences à une cause d'intérêt général* »¹⁴.

Stimuler l'innovation Ces dispositifs favorisent également l'innovation au sein de l'entreprise.

À travers le développement des compétences tout d'abord, mais également parce que les actions de mobilisation amènent les collaborateurs à travailler sur de nouveaux sujets qui sont susceptibles de s'intégrer au cœur de métier de l'entreprise. Pour Ericka Cogne, la mobilisation des salariés stimule en effet l'innovation au sein d'Accenture : « *c'est un terreau pour développer les sujets innovants. Il nous arrive, en effet, de partir d'études de cas sur des sujets sociaux que nous répliquons ensuite pour nos plus grands clients. En d'autres termes, il existe des externalités positives sur notre développement d'offres clients* ». Les actions de mécénat peuvent aussi s'avérer être de véritables laboratoires d'innovation pour les entreprises grâce à l'élaboration de nouveaux processus ou par la découverte de nouveaux marchés. La Fondation Saint Gobain Initiatives a par exemple soutenu un projet de collaborateurs pour la construction de quatre-vingt-dix maisons dans trois bidonvilles en Afrique du Sud. Le constructeur a ainsi été amené à travailler davantage sur le segment à bas et très bas revenus dans les pays en développement, ce qui peut potentiellement s'avérer être un nouveau vecteur de croissance pour l'entreprise.

Retenir les talents et intégrer les actions bénévoles dans les parcours de carrière

Le bénévolat ou le mécénat de compétences peuvent également constituer une réponse possible à la problématique de charge de travail fluctuante, dans une période d'activité creuse, situation fréquente dans les cabinets de conseils où ces dispositifs peuvent en effet permettre d'occuper des salariés entre deux missions. Le mécénat de compétences est alors un moyen intéressant pour mobiliser le collaborateur et lui offre l'occasion de travailler sur une mission différente. D'autres entreprises ont choisi de positionner le mécénat de compétences comme une étape du parcours de carrière de dirigeants ou de leur « hauts potentiels ». La Fondation PPR, qui sélectionne chaque année trois projets d'entrepreneurs sociaux, leur propose un accompagnement par un senior manager de PPR. Par ailleurs, dans le cadre de leur programme de formation, les hauts potentiels du Groupe, doivent réaliser une mission au bénéfice d'un projet d'entrepreneuriat social¹⁵. D'autres, comme le groupe GlaxoSmithKline (GSK), poussent la réflexion encore plus loin. Pour répondre à l'enjeu de rétention des talents et des collaborateurs qualifiés, dans un contexte de raréfaction de main-d'œuvre dans certains métiers, ils préfèrent proposer une mission de volontariat longue, intégrée directement aux parcours de carrière. Enfin, pour les salariés en fin de carrière, les actions de mobilisation sont des bons moyens de faciliter et d'accompagner les collaborateurs dans leur transition vers une nouvelle étape de leur vie. Ces missions de solidarité peuvent ainsi être valorisées comme une véritable expérience professionnelle et intégrées comme un atout tout au long du parcours professionnel du collaborateur, quel que soit son statut.

14. France Bénévolat ; les actifs et le bénévolat, Enquête Annuelle / La France Bénévole 2012, 9^e édition.

15. Disponible en ligne sur : www.fondationppr.org (date d'accès : 14 août 2012).

Attirer de nouveaux profils et renforcer l'image de l'employeur

La nouvelle génération qui fait son entrée progressive sur le marché du travail depuis les années 2000 est souvent décrite comme particulièrement désireuse de donner du sens à son action. Selon une étude de Cone Millennial Study, 79 % des jeunes dits de la « génération Millennial » ou « génération Y » souhaitent travailler pour une entreprise qui prête attention à son impact sur la société¹⁶. Or les programmes de mobilisation sont une bonne façon d'améliorer l'image de l'entreprise comme acteur responsable, d'attirer ces jeunes profils et de répondre à leurs attentes. Ainsi Anne-Karine Bourcier, Responsable des Programmes Solidarité-Santé de la Fondation Total souligne que « la mobilisation des salariés joue également un rôle pour attirer et fidéliser de jeunes profils ce qui est essentiel pour Total qui peine à renouveler sa pyramide des âges ». Néanmoins, les salariés de moins de trente ans restent aujourd'hui environ deux fois moins engagés que leurs collègues de plus de 45 ans¹⁷, qui sont 66 % à vouloir s'engager dans une association¹⁸.

Développer la transversalité entre les collaborateurs et l'esprit d'équipe

Les programmes de mobilisation ont parfois vocation à créer des liens entre salariés d'une même entreprise. À l'occasion de ces initiatives, ils apprennent à se connaître dans un contexte différent et développent ainsi l'esprit d'équipe, mais aussi la transversalité et la collaboration entre les différents départements d'une même entreprise qui ne sont pas amenés à travailler ensemble chaque jour. La fluidité de la communication horizontale et verticale interne s'en trouve ainsi améliorée. En effet, selon l'enquête de Volunteer¹⁹, relative aux impacts RH de l'engagement bénévole du salarié, on apprend que « 82 % des salariés interrogés déclarent que leur activité bénévole leur a permis de rencontrer des collègues dans un autre cadre, 74 % trouvent dans le bénévolat un activateur interne et 53 % estiment qu'il permet de décloisonner les différents niveaux hiérarchiques ».

Améliorer la motivation et le bien-être au travail

L'entreprise, en témoignant de son respect pour l'équilibre vie privée/vie professionnelle de son collaborateur, en aménageant ses horaires et en facilitant son engagement, favorise son bien-être au travail. L'étude IMS montre à ce titre que 50 % des salariés souhaiteraient que l'entreprise leur permette d'exercer leur engagement bénévole sur leur temps de travail²⁰. Par ailleurs, selon une étude sur l'impact du bénévolat sur les ressources humaines, 61 % des salariés interrogés soutiennent que le bénévolat leur donne « le sentiment d'être utiles et reconnus dans une action proposée par l'entreprise »²¹. Aussi ne faut-il pas oublier que la mobilisation salariée peut être un facteur de reconnaissance pour le salarié, et noter que la satisfaction qui en résulte se répercute positivement sur le travail au quotidien, en effet selon une étude de CDS ICV Impact Analysis, 97 % des salariés qui partent en volontariat reprennent le travail plus motivé²².

16. The 2006 Cone Millennial Study, The Millennial Generation : Pro-Social and Empowered to change the world, Cone Incet AMP Insights, p. 4.

17. Enquête de l'IMS « Le bénévolat et vous », mai 2012.

18. Enquête Opinion way Ballester pour la Croix-Rouge française « Les Jeunes et l'engagement associatif », avril 2010.

19. Volunteer ; la générosité de l'entreprise au cœur de la performance RH, mars 2011.

20. Enquête de l'IMS « Le bénévolat et vous », mai 2012.

21. Volunteer ; la générosité de l'entreprise au cœur de la performance RH, mars 2011.

22. CDS ICV Impact Analysis, voir <http://icvonline.org/featured/why/why-corporate/>

RENFORCER L'ANCRAGE TERRITORIAL

Dans une étude réalisée par l'association le Rameau, 62 % des entreprises interrogées considèrent que les associations sont « *des partenaires légitimes pour favoriser l'ancrage territorial des entreprises* »²³. La mobilisation des salariés, notamment, permet à l'entreprise de tisser des liens avec le secteur associatif sur les territoires où elle opère, et ainsi de renforcer son ancrage territorial et dans certains cas de contribuer à l'amélioration, par rebond, de ses relations avec les collectivités territoriales, les syndicats, et ses clients.

L'engagement solidaire local, une demande des collaborateurs

Dans de nombreuses entreprises, les salariés engagés comme bénévoles sur leur temps libre, sollicitent leur employeur afin d'obtenir une aide pour l'association locale qu'ils soutiennent. De manière générale, les collaborateurs se montrent sensibles aux difficultés sociales qu'ils observent dans leur entourage proche et attendent de leur entreprise qu'elle témoigne sa solidarité et se comporte en acteur responsable. Pour Amélie Moritz, cette demande est particulièrement forte quand le climat économique est difficile : « *en temps de crise, les salariés souhaitent s'investir et voir leur entreprise en faire de même* ». Pour les salariés des entreprises d'intérêt général comme la SNCF, la Poste ou EDF qui sont quotidiennement confrontées aux problèmes de précarité ou d'exclusion, ces enjeux sont source d'une préoccupation particulière. Anne-Charlotte d'Ambre, Chargée des Partenariats Groupe, Direction de la Communication chez EDF l'explique ainsi : « *distribuer de l'énergie dans tous les foyers en France a conduit les agents à côtoyer des familles en situation de grande précarité. Les aider par différentes actions permettait en quelque sorte de prolonger leur mission de service public* »²⁴. La proximité des initiatives de mobilisation facilite également l'engagement des anciens salariés de l'entreprise qui continuent de vivre prêt de leur ancien lieu de travail et qui souhaitent s'investir ou continuer à s'investir dans leur communauté. Cela permet d'une part aux retraités de garder un contact avec leurs anciens collègues et avec leur entreprise et de l'autre, pour l'entreprise, de renforcer ses liens avec les associations locales.

Contribuer à l'acceptation sociale locale par la proximité géographique des actions de mobilisation

En parallèle à ces tendances internes, les entreprises ont pris conscience qu'il leur fallait veiller davantage à l'impact de leurs activités et à la perception de ces impacts par les parties prenantes externes. Il est donc particulièrement important pour certaines entreprises d'établir ou de rétablir un lien de confiance avec ces parties prenantes externes et avec le secteur associatif près de ses zones d'opération. Dans le cadre d'un développement local des activités, il est donc pertinent pour l'entreprise de se rapprocher des acteurs associatifs régionaux qui leur permettront de mieux s'intégrer aux communautés riveraines, d'avoir une compréhension plus fine de leurs attentes et de bâtir des relations de confiance en amont (facilitant le dialogue continu et la gestion de situations difficiles si elles venaient à se présenter). Les dispositifs de concertation, de dialogue thématique avec les associations locales et la mobilisation des salariés dans ces associations sont quelques-uns des éléments constitutifs d'une stratégie d'acceptation sociale locale. Pour Becki Brumbach Lynch, Coordinatrice globale du pro-

23. ARPEA-ASSOCIATION, ARPEA-Entreprises & Territoires, le Rameau.

24. *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, France Bénévolat, Octavie Baculard, p. 7.

gramme de congés de solidarité PUSLE de GlaxoSmithKline, l'un des trois objectifs consiste par exemple « à bâtir la confiance avec les communautés et les salariés »²⁵.

Chantal Monvois, Déléguée Générale de la Fondation Vinci pour la Cité

« Nous cherchons donc à développer notre relation avec les territoires où nous sommes implantés comme constructeur. Notre activité ne s'exporte pas, ce qui explique que nous favorisons la proximité et l'ancrage territorial. La proximité des associations est donc essentielle et ce, même à l'international. À l'étranger, en République Tchèque, en Grèce, en Allemagne, en Belgique et en Slovaquie par exemple, nous reproduisons toujours le même schéma. C'est-à-dire de mettre en place une entité locale, comme une fondation par exemple, qui mobilise des parrains locaux à destination des associations locales. »

Cette approche locale des actions de mobilisation des salariés apparaît souvent comme cohérente aux yeux de l'entreprise car elle lui permet d'une part de répondre aux demandes des salariés qui souhaitent s'investir auprès de leur communauté, et de l'autre de faire le lien avec sa stratégie sociétale. Par conséquent, la proximité des actions de solidarité devient bien souvent un critère décisif pour les entreprises dans l'élaboration de la stratégie de mobilisation des salariés. « La proximité est un élément central des initiatives de mobilisation des salariés chez Sanofi. En France, la majorité de nos partenaires associatifs se trouvent à proximité de nos 49 sites (...), l'ancrage territorial fait partie des objectifs de la politique de mobilisation », explique Amélie Moritz, Chargée de Mécénat Solidaire à la Fondation Sanofi Espoir. La proximité des actions de mobilisation facilite également la continuité de celles-ci notamment pour les anciens salariés, partis à la retraite et qui souhaitent poursuivre leur engagement solidaire. En somme, la dimension locale des actions de solidarité facilite leur mise en place et leur suivi, et permet par conséquent des relations étroites et de longue durée avec les associations locales, contribuant ainsi à améliorer l'acceptabilité d'une entreprise sur un territoire donné.

LA MOBILISATION PARTICIPE À LA RÉPUTATION

La réputation d'une entreprise, évaluée et chiffrée par des agences spécialisées, est composée selon le Reputation Institute de 7 dimensions, dont « les conditions de travail » et la « citoyenneté » font partie²⁶. On peut estimer que la mobilisation des salariés, comme vecteur de leur engagement, mais aussi comme déclinaison opérationnelle d'une stratégie de responsabilité sociétale, contribue par conséquent, d'une certaine manière à la qualité de ces deux dernières dimensions, et donc à la réputation globale d'une entreprise.

Soigner son image locale

Lorsqu'un salarié s'engage auprès d'une association à travers un dispositif de mobilisation, il le fait comme collaborateur du groupe pour lequel il travaille, son engagement étant associé à celui de l'entreprise, il communique donc au nom de celle-ci. L'entreprise bénéficie ainsi positivement en termes d'image de la relation que le collaborateur noue avec l'association. En effet, pour Amélie Moritz de la Fondation Sanofi Espoir, « les collaborateurs qui s'engagent communiquent sur leurs actions et contribuent à améliorer l'image de l'entreprise à l'externe ». Cela devient particu-

25. Interview à Becki Brumbach Lynch, Business & Community Brief, mars 2012, p. 6-7.

26. <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-retrak-framework>

lièrement important pour une entreprise qui souffre d'une mauvaise réputation ou qui évolue dans un secteur qui fait l'objet de critiques pour l'industrie extractive par exemple. En effet pour Anne-Karine Bourcier Responsable des Programmes Solidarité-Santé de la Fondation Total, « *Total pâtit d'une mauvaise image auprès du grand public mais aussi dans les régions où le groupe est implanté. C'est pourquoi les initiatives de la Fondation ont pour objectif de renforcer l'ancrage territorial du Groupe et son image dans les régions d'implantation* ».

Communiquer les valeurs humaines de l'entreprise auprès du grand public

Associer l'entreprise à une cause solidaire permet aussi de lui donner une dimension humaine. C'est le cas pour EDF, partenaire historique du Téléthon,

événement à l'occasion duquel de nombreux collaborateurs se mobilisent chaque année. Leur implication est relayée par les canaux d'information pendant plusieurs jours ce qui a un impact positif en termes d'image pour le Groupe. De manière générale, plus la communication d'une entreprise sur ses actions RSE est efficace, plus cela aura un impact positif sur sa capitalisation²⁷. Il n'est donc pas inintéressant pour une entreprise d'avoir une stratégie RSE construite et cohérente, intégrant les actions de mobilisation comme l'un des éléments constitutifs, puis d'en faire une communication intelligente.

Transformer la mobilisation en argument marketing

Certaines formes de mobilisation de salariés peuvent également faire partie d'une stratégie marketing. Les actions de pro bono par exemple, ont parfois pour objectif de mettre la marque ou l'entreprise en avant. L'un des associés de Pentagram Design, une agence de conseil en design, l'explique ainsi : « *nous le faisons parce que c'est bon pour les affaires... De nombreux travaux que nous avons réalisés en pro bono se trouvent en extérieur dans l'espace public. C'est très visible et les clients nous appellent parce qu'ils ont vu le design*²⁸ ».

Les agences de publicité s'engagent fréquemment à développer une campagne de sensibilisation à titre gracieux pour des structures associatives. C'est le cas pour Young et Rubicam qui développe gratuitement, depuis 2003, des campagnes de sensibilisation pour la Surfrider Foundation. L'association bénéficie ainsi de la caisse de résonance médiatique offerte par la campagne. De son côté l'agence de publicité profite d'une grande liberté d'expression ce qui permet à ses éléments créatifs d'exprimer plus facilement leurs idées et leur créativité. C'est pourquoi, ces travaux sont régulièrement primés lors de concours ou des grands salons de publicité comme celui de Cannes, et valorisent ainsi les créatifs de l'agence et le savoir-faire de l'entreprise. Malgré tout, cela nécessite de rester toujours cohérent : « *il faut aussi être vigilant au décalage entre l'image qu'une société donne à l'extérieur et le vécu des salariés. La défiance surgit dès que les comportements et la communication externe manquent de cohérence. En interne, c'est parfois contre-productif. Nous avons une fondation pour l'éducation et le développement solidaire. Nos collaborateurs considèrent leur contribution comme un acte privé et ne souhaitent pas qu'elle soit récupérée de façon systématique pour en faire un outil marketing. Ils refusent les mélanges* », souligne Pascale Chastaing-Doblin, Associée, Responsable des RH du cabinet Deloitte France, citée dans une étude récente.²⁹

27. Ioannis Ioannou, London Business School, George Serafeim, Harvard Business School, *The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations*, août 2010.

28. *Demonstrating the Business Value of Pro Bono Service*, Pro Bono Lab.

29. Étude de Caroline Dana, Marko Vujasinovic, *Ce qui motive les salariés français aujourd'hui*, étude menée pour *Les Échos* par le site de recrutement Meteojob et le cabinet de conseil en RH Alixio, enquête réalisée entre les 14 et 21 mai 2012 auprès de 2 065 personnes.



Cette affiche réalisée par Young et Rubicam pour la Surfrider Foundation a notamment reçu le Grand prix du Festival Européen de la Communication Responsable en 2007. Elle a également été primée à l'occasion de la première édition des International Advertising Association Responsibility Awards en 2008.

Typologie des dispositifs de mobilisation solidaire des salariés

Afin de répondre à ces enjeux, les entreprises ont mis en place différents dispositifs de mobilisation solidaire pour ses salariés, cette partie en présente les principales formes et caractéristiques.

MOBILISATION POUR UNE ACTION COLLECTIVE PONCTUELLE

L'entreprise participe ou organise en interne avec une association partenaire, un événement ponctuel et d'une courte durée pour une cause solidaire au cours de laquelle les salariés ont la possibilité de s'engager en offrant du temps et/ou de l'argent.

La 5^e édition de la Citizen Commitment Week de la Société Générale

En juin 2012 avait lieu la 5^e édition de la semaine de mobilisation solidaire organisée dans 41 pays d'implantation de la Société Générale. Au cours de cette Semaine de la Citoyenneté, une collecte de cravates et de foulards a été organisée au profit d'associations dédiées à l'insertion professionnelle à laquelle la Fondation Société Générale a ajouté 15 000 € pour l'association des Apprentis d'Auteuil. Les collaborateurs ont, par ailleurs, pu voter et sélectionner trois lauréats parmi dix projets associatifs d'insertion professionnelle soutenus par la Fondation dans le monde. Les trois vainqueurs ont bénéficié d'une aide totale de 90 000 € de la part de la Fondation.

Cet événement annuel permet à la Fondation de mobiliser les collaborateurs du Groupe autour des initiatives qu'elle soutient pour l'insertion professionnelle, de fédérer autour de ses deux axes d'interventions que sont l'aide à l'entrée des jeunes dans la vie active et la lutte contre l'illettrisme mais également de communiquer sur ses actions en interne.

Autres exemples :

- Les entreprises peuvent participer ou organiser en partenariat avec une ou plusieurs associations des courses solidaires auxquelles participent les salariés qui le souhaitent. Les collaborateurs de CGG Veritas participent ainsi chaque année à une course solidaire au profit d'Action contre la Faim.
- Les salariés peuvent également participer à des collectes d'objets ou de denrées. Les collaborateurs de Danone et de Carrefour participent ainsi chaque année à une collecte interne de denrées alimentaires dans le cadre de leur partenariat avec les Restos du Cœur.
- Les journées citoyennes ou de découverte des associations locales comme les Citizen Days chez L'Oréal, offrent aux collaborateurs l'opportunité de découvrir les associations soutenues par l'entreprise ou la Fondation.

Beaucoup d'entreprises mettent en place des fonds de soutien, notamment pour les situations d'urgence humanitaire comme cela a été le cas au moment du séisme à Haïti ou du tsunami en Asie du Sud.

Les collaborateurs de GDF-Suez ont par exemple collecté 115 000 € pour venir en aide aux sinistrés du tremblement de terre à Haïti en 2010. L'entreprise a abondé cette somme et 230 000 € ont ainsi été versés à plusieurs associations qui apportaient les premiers secours.

Le Clic Solidaire de la Fondation Sanofi Espoir

Ce dispositif a été mis en place sur l'intranet de l'entreprise et donne la possibilité aux salariés de contribuer facilement à une collecte de fond organisée par la Fondation chaque année au mois de décembre. Cet outil facilite notamment la collecte annuelle organisée au bénéfice du Samu Social de Paris et des sans-abris dans le cadre de la lutte contre la tuberculose. La somme totale de la collecte est par la suite abondée par la Fondation.

LE DON RÉGULIER DES SALARIÉS À UN PORTFEUILLE D'ASSOCIATIONS PARTENAIRES

Certaines entreprises proposent à leurs collaborateurs de faire un don parmi un portefeuille d'associations ou de petits entrepreneurs partenaires. Ces associations sont présélectionnées et font généralement l'objet d'un partenariat sur un plus long terme. Parfois, afin de rendre la chose plus aisée, les entreprises décident de passer par des plateformes en ligne pour développer ces dispositifs.

Prêt micro-crédit solidaire de GDF-Suez

GDF-Suez, grâce à un partenariat avec Microworld, une plateforme en ligne de micro-crédit solidaire, donne à ses collaborateurs la possibilité de prêter une petite somme (à partir de 5 €) à un entrepreneur d'un pays en développement. Les collaborateurs se connectent à la plateforme solidaire du Groupe avec leurs identifiants puis choisissent le projet qu'ils souhaitent soutenir. « Souvent le salarié ne récupère pas son argent et le prête successivement à d'autres entrepreneurs. 815 prêteurs ont mobilisé un total de 60 000 € à plus de cinq cents petites entreprises l'année dernière » précise Catherine Guillon, Directrice Adjoint au Service Mécénat, Sponsoring et Relations extérieures. Ce dispositif est un des six leviers de mobilisation du Groupe.

Autres exemples :

- Ubisoft propose à ses collaborateurs de contribuer aux financements des associations à travers la plateforme charitic.fr
- Certaines entreprises, peuvent inviter leurs collaborateurs à utiliser le site internet alvarum.fr qui propose de soutenir une association par le biais de la collecte de fond

Les outils et les dispositifs de ce type peuvent prendre des formes variées. L'arrondi solidaire par exemple, permet de proposer aux salariés de demander sur leurs bulletins de salaire mensuel que leur salaire soit arrondi à une tranche inférieure (de quelques centimes à quelques dizaines d'euros) en reversant la différence à une cause d'intérêt général. Cette pratique, développée par l'association MicroDon, en est encore au stade expérimental.

Ces pratiques peuvent être simplement relayées par l'entreprise en interne ou soutenues sur le principe du « mécénat associé ». A chaque euro versé par un salarié l'entreprise abonde ainsi à hauteur d'un euro et verse ainsi 2 euros dans les caisses de l'association. La Fondation CNP Assurances encourage par exemple l'engagement de ses collaborateurs en doublant le montant des fonds collectés par ses salariés. 21 000 € ont été ainsi attribués au Téléthon (Association Française contre les Myopathies) et 20 000 € au Téléthon de la Bourse et de la Finance en 2009.

BÉNÉVOLAT ET BÉNÉVOLAT DE COMPÉTENCES

Le bénévolat de compétence suppose que le salarié bénévole fasse appel et transmette ses compétences professionnelles ou personnelles lors de son engagement solidaire auprès d'une association, sur son temps libre et avec l'appui organisationnel, financier ou matériel de son entreprise.

De manière générale les initiatives de bénévolat de compétence naissent de deux manières différentes, soit c'est l'entreprise qui cherche à reconnaître et à soutenir les initiatives de ses salariés bénévoles soit ce sont les salariés qui sollicitent leur employeur pour être impliqués dans des projets solidaires que l'entreprise mène dans le cadre de ses programmes de mécénat par exemple.

Les influences de l'activité bénévole sur les activités professionnelles selon les salariés³⁰

Pour les deux tiers des répondants, l'action bénévole a au moins une influence positive sur leurs objectifs professionnels. Cela permet de :

- Prendre du recul par rapport aux objectifs professionnels (38 % des répondants)
- Utiliser en milieu professionnel les compétences acquises dans l'activité bénévole (36 % des répondants)
- Acquérir des compétences nouvelles au travers de son action bénévole
- Apprendre à travailler en équipe (28 % des répondants)

30. « Les actifs et le bénévolat », 9^e édition de l'enquête annuelle « La France bénévole », France Bénévolat et Recherches et Solidarités, (Étude réalisée auprès de 3 131 bénévoles, parmi lesquels 971 actifs en poste ou en recherche d'emploi).

Le bénévolat d'initiative salariée

Les associations, réseaux, clubs de salariés

On trouve, au sein de certaines entreprises, une ou plusieurs structures associatives autonomes gérées par les salariés et financées en partie par le groupe. L'entreprise l'intègre parfois à sa politique globale de mécénat et peut éventuellement décider de la valoriser. Les salariés de GDF ont créé un véritable réseau d'associations de salariés avec quatre et bientôt cinq entités différentes. CODEGAZ par exemple est une association à but non lucratif, fondée en 1989 par des salariés de GDF Suez et reconnue d'utilité publique en 2007. Ils mettent leurs compétences au service d'initiative de solidarité et se donnent pour mission « *d'apporter une aide humanitaire aux populations du Tiers-monde, du Quart-monde et des pays en voie de développement, dans les domaines de la santé, de la nutrition, de la formation, de l'enseignement, de l'enfance, de l'énergie et du développement micro-économique.* »

Fonds de soutien aux projets des collaborateurs

Les fondations d'entreprise font l'objet de nombreuses sollicitations venant à la fois des associations mais également des salariés eux-mêmes qui s'engagent souvent personnellement auprès d'associations. Ces salariés ont souvent été les premiers à appeler leur employeur à participer à un projet solidaire afin d'obtenir des financements ou une aide matérielle pour l'association qu'ils soutiennent. L'appel à projets d'initiative venant des salariés est donc apparu comme la réponse logique à cette demande. De nombreuses entreprises ou fondations ont ainsi mis en place un fonds destiné à aider les associations soutenues par leurs collaborateurs. Ce dispositif est une façon pour l'entreprise de reconnaître l'engagement du salarié et de valoriser son action. Il est, par ailleurs, relativement facile à mettre en place car il ne requiert pas de suivi ni de contact particulier avec l'association soutenue.

Earth Talent, le programme de mobilisation du Groupe Bolloré

Cette initiative soutient financièrement une dizaine de projets de solidarité en Asie et en Afrique. Les porteuses de projet, salariées du Groupe, présentent l'association qu'elles soutiennent ainsi que leur projet au comité de sélection qui désigne, à son tour, les dix lauréats bénéficiaires d'une aide financière. Ces projets qui ont nécessairement pour thème l'autonomisation des femmes, sont portés par des collaboratrices du groupe Bolloré qui travaillent en filiale, dans le pays où l'association soutenue est active ce qui donne une dimension locale supplémentaire à l'action solidaire.

Autres exemples :

- La Fondation GDF Suez lance chaque année un appel à projet des collaborateurs. Parmi les 350 candidats ayant répondu en 2011, une trentaine a été sélectionnée pour un montant total de 300 000 € de don.
- Le programme de soutien au projet de collaborateur de la Fondation SFR, donne la possibilité à un collaborateur de présenter son projet afin qu'il soit financé par la Fondation. La fondation soutient 120 à 130 initiatives par an.

L'offre de bénévolat destinée aux salariés et proposée par l'entreprise dans le cadre de sa politique de mécénat

Les actions de bénévolat salarié à destination des associations partenaires

Ce type de dispositif consiste pour l'entreprise à proposer à ses salariés de participer à des missions de bénévolat au bénéfice d'une association ou d'un projet que l'entreprise soutient. L'entreprise cherche ainsi à renforcer les liens qu'elle tisse avec ses partenaires associatifs mais aussi à établir une cohérence entre la mobilisation de ses collaborateurs et son engagement solidaire.

Le programme « Orange solidarité numérique » de la Fondation Orange

La Fondation Orange, a mis en place un programme de bénévolat à destination de personnes n'ayant pas accès aux technologies numériques. Celles-ci sont sélectionnées par les associations partenaires comme le Secours populaire, Force Femmes ou encore la Fondation Agir et bénéficient d'un atelier d'initiation animé par les collaborateurs Orange qui le souhaitent et mettent ainsi bénévolement leurs compétences personnelles et professionnelles à disposition.

Autre exemple :

- Chez GDF Suez, le programme de bénévolat est un des six grands leviers de mobilisation, il permet aux salariés de s'engager quelques heures ou quelques jours sur son temps libre auprès d'une association partenaire à proximité de chez lui.

Le parrainage de projets soutenus par l'entreprise

Dans certains cas, l'entreprise décide d'attribuer un parrain au projet solidaire qu'elle soutient ou met en place. Ce parrain, choisit parmi les collaborateurs bénévoles, est alors chargé, sur son temps libre, de piloter et d'évaluer le projet solidaire soutenu par l'entreprise.

Les délégués de la Fondation Schneider Electric

La Fondation Schneider Electric a notamment fait le choix d'attribuer un *Délégué de la Fondation* à chacun de ses projets solidaires. Ces collaborateurs sont nommés pour deux ans et ont pour mission d'identifier les partenariats locaux, de les suivre et de mobiliser les autres collaborateurs de l'entreprise.

Autres exemples :

- Chaque site AXA en France compte au moins un correspondant AXA Atout cœur dont le rôle est d'assurer le lien entre les bénévoles de l'association de salariés et les associations partenaires. Une charte les autorise néanmoins à dédier 20 % de leur temps de travail à cet effet, c'est pourquoi il ne s'agit pas de bénévolat à proprement parler.³¹

Le parrainage d'individus

Certaines entreprises proposent à leurs collaborateurs de parrainer des individus afin de les accompagner vers l'emploi. Il s'agit en général d'élèves provenant de quartiers défavorisés mais également de personnes en réinsertion ou en recherche d'emploi.

Les programmes de tutorat de la Fondation Total

La fondation a mis en place des programmes de tutorat avec plusieurs associations partenaires. L'association Frateli propose, par exemple, à des jeunes collaborateurs de l'entreprise, diplômés d'une grande école ou d'un cycle assimilé et forts d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans, d'accompagner des étudiants à haut potentiel issus de quartiers défavorisés. La Fondation Total donne également la possibilité à ses collaborateurs de parrainer un collégien, lycéen ou un jeune chercheur d'emploi pour l'aider dans sa démarche à travers un partenariat avec l'association Proximité. Les tuteurs peuvent accompagner le chercheur d'emploi ou l'étudiant dans ses démarches en l'aidant à faire un CV, à écrire une lettre de motivation ou à préparer un entretien par exemple.

Les congés de solidarité

Les congés de solidarité, ou congés solidaires permettent à un salarié de partir, sur son temps libre et pour une courte durée (généralement deux semaines), en mission de solidarité pour une ONG. Les volontaires doivent alors répondre à des besoins clairement identifiés par les ONG, dans des domaines aussi variés que la comptabilité, la communication, le webmastering...

Dans la mesure où le volontaire prend généralement en charge une partie voir l'ensemble des frais de voyage (billet d'avion, visa, etc.), il est possible d'inclure les congés de solidarité dans cette partie. Néanmoins, la participation de l'entreprise aux frais de voyage et aux frais de mission varie et les jours de mission sont parfois comptabilisés sur des jours de travail, si bien que le dispositif s'apparente dans certains cas plus à du mécénat.

La seconde partie de l'étude, dédiée à l'analyse des congés de solidarité dans les grandes entreprises françaises permettra de se doter d'un panorama précis de cette modalité de mobilisation des salariés.

LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat de compétences est une forme de mécénat définie par l'ADMICAL comme « *la mise à disposition d'une structure éligible au mécénat, de personnel, à titre gracieux* ». Il se distingue en ce sens du bénévolat puisque l'engagement solidaire du collaborateur est effectué sur son temps de travail et non sur son temps libre. L'entreprise rémunère ainsi son salarié pendant son action de solidarité ce qui témoigne d'un engagement plus fort et lui permet de bénéficier des avantages fiscaux liés au mécénat³².

Exemple pratique : une agence de publicité s'engage à faire une campagne de publicité gratuitement pour une association; le montant de la prestation serait normalement estimé à 100 000 €. La marge commerciale de l'agence étant de 25 %, le prix de revient de l'opération est évalué à 75 000 € (100 000 – 100 000 x 25 %). L'agence de publicité, pourra donc déduire de ses impôts 60 % de cette somme soit 45 000 €.

32. Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 – article 238 bis du CGI

Le mécénat « Ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60 % de leur montant les versements, pris dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires, effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés au profit (...) de fondations ou associations reconnues d'utilité publique ».

Le mécénat de compétences peut se décliner de deux façons différentes. Le mécène peut en effet choisir de prêter de la main-d'œuvre ou de réaliser une prestation de service gratuitement.

Le prêt de main-d'œuvre Dans le cas du prêt de main-d'œuvre, l'entreprise met ses salariés à disposition de la structure bénéficiaire. Le salarié détaché répond alors à la structure bénéficiaire pour une période déterminée qui peut aller de quelques heures à plusieurs mois.

Emmanuelle Potin, Responsable Fondation SFR et engagement citoyen

« SFR a mis en place le statut du collaborateur citoyen en 2006. Ce statut met 6 à 14 jours de travail à disposition des collaborateurs pour qu'ils puissent mener, s'ils le souhaitent, une mission dans une association sur le thème de l'égalité des chances. »

Autre exemple :

- L'ancienne association de salariés d'EdF, Electricien Sans Frontière, propose à des volontaires de mettre leurs compétences à disposition d'ONG de développement partout dans le monde. L'entreprise abonde dans ce cas la moitié des jours de mission.

La prestation de service à titre gracieux L'entreprise s'engage à fournir, à titre gracieux et par le biais de ses collaborateurs, une prestation de service déterminée à une structure bénéficiaire. Ce mode d'engagement solidaire trouve ses origines dans la culture philanthropique anglo-saxonne.

Plus généralement, on retrouve cette pratique dans les entreprises du secteur tertiaire comme les cabinets d'avocat, d'audit ou de conseil, ou encore les agences de publicité³³.

La Fondation Veolia et le mécénat de compétences dans un contexte d'urgence

La Fondation Veolia dispose d'un vivier de 500 collaborateurs volontaires, répartis dans les différentes filiales du Groupe, formés et prêts à intervenir pour apporter une aide matérielle et une expertise technique dans le but de limiter les risques sanitaires suite à une catastrophe. Les volontaires interviennent auprès des acteurs de la solidarité internationale et des autorités locales afin d'alimenter les populations en eau potable et en énergie mais également afin d'apporter leur aide dans la gestion des déchets et la logistique.

Plusieurs volontaires ont ainsi assisté les autorités et les associations humanitaires dès les premières semaines suite au tremblement de terre à Haïti. Neuf volontaires ont, notamment, prêté main-forte à la Croix Rouge Française, présente sur place, pour produire et distribuer de l'eau potable. Deux collaborateurs de Veolia ont également évalué les dégâts causés sur le réseau hydraulique d'une ville au sud de Port-au-Prince pour proposer un plan de réhabilitation aux autorités locales.

Remarque : il semble important de préciser que la démarcation entre mécénat de compétences et bénévolat n'est pas aussi stricte et visible qu'elle peut paraître ici. D'une part, les entreprises ne précisent pas forcément si l'engagement du salarié a lieu sur son temps de travail ou s'il donne lieu à comptabilisation et déduction fiscale. Par ailleurs, si les dispositifs classés dans la partie « bénévolat et bénévolat de compétence » font généralement l'objet d'un engagement du salarié sur son temps libre, ils peuvent, dans certains cas, s'apparenter à du mécénat de compétences si l'entreprise décide de rémunérer son collaborateur pendant son action solidaire. Enfin les dispositifs mis en place au sein des entreprises font parfois l'objet d'un compromis en termes d'aménagement du temps de travail avec une partie de la mission solidaire réalisée sur le temps de travail du collaborateur et une partie sur son temps libre.

Chantal Monvois, Déléguée Générale de la Fondation Vinci pour la Cité

« Chez Vinci, la frontière entre bénévolat et mécénat de compétences est effectivement assez floue... Les collaborateurs sont invités à s'investir dans les actions de la Fondation de manières très diverses. Le but pour nous est de créer des échanges, un lien local dans la durée. Ensuite, en fonction de la hiérarchie de chaque entreprise, on peut s'impliquer plus ou moins officiellement sur son temps de travail. Dans la réalité, cela touche davantage de cadres qui gèrent donc leur emploi du temps en autonomie, ils peuvent donc facilement passer quelques heures avec leur association dans le mois sur leur journée de travail sans que cela ne pose de problème. Parfois d'ailleurs, le parrainage est tellement lié avec nos métiers qu'il serait difficile de faire la frontière (lors de présentation de nos métiers, d'organisation de visites de chantiers, de proposition de stages, ou d'achat de prestations au secteur solidaire par exemple). Certains salariés préfèrent également prendre uniquement sur leur temps personnel, le soir, le week-end, lorsqu'il s'agit d'implication plus personnelle. Nous ne valorisons pas du tout ce parrainage en volume horaire, et donc nous ne défiscalisons pas du tout le bénévolat des salariés ».

Le salarié dans la mobilisation : trois points clés

DES PROFILS, DES ATTENTES ET DES DISPONIBILITÉS DIFFÉRENTES

Si de manière générale les programmes de mobilisation ont vocation à s'adresser à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, les différents dispositifs peuvent attirer des profils différents en fonction de la sensibilité et de la disponibilité de chacun. Il demeure néanmoins difficile de tirer des conclusions sur le profil type du salarié engagé car les entreprises n'ont

pour la plupart pas encore mené d'étude en interne pour analyser les profils des collaborateurs qui s'impliquent dans des actions de solidarité. Par exemple, Chantal Monvois, explique que les collaborateurs qui s'engagent dans les actions de solidarité proposées par la Fondation Vinci pour la Cité sont « *le plus souvent des cadres car il est moins évident pour les compagnons sur les chantiers de s'absenter quelques heures au profit d'une association* ». Par conséquent les entreprises cherchent à diversifier leur offre de mobilisation afin de toucher les différents profils de salariés. En effet, selon Patricia Benchenna, Directrice des Programmes de la Fondation Schneider Electric, « *afin d'impliquer un maximum de profils différents, il faut développer plusieurs axes de volontariat* ». Armelle Soymie, Secrétaire Générale d'AXA Atout Cœur, explique également avoir « (...) *un échantillon d'actions suffisamment varié pour impliquer tous les types de profil. Le Sidaction mobilise plus les jeunes par exemple alors que les familles sont particulièrement impliquées dans les Virades de l'Espoir* »³⁴. Une grande tendance semble néanmoins se dégager : selon une étude menée par Volunteer, il semblerait que l'ancienneté du salarié dans l'entreprise favoriserait son engagement bénévole dans le cadre des dispositifs de mobilisation proposés par l'entreprise³⁵.

LES MODALITÉS DE PARTICIPATION DU SALARIÉ AUX PROGRAMMES DE MOBILISATION

Les programmes de soutien aux projets des collaborateurs demeurent la forme la plus fréquente de participation des salariés. Certaines fondations, comme la Fondation Vinci pour la Cité ou la Fondation Accor exigent par exemple que leurs salariés soient déjà investis en tant que bénévole ou membre auprès de projets ou d'associations avant de les soutenir³⁶.

Les salariés aussi sont parfois appelés à parrainer, à suivre voire à piloter des projets solidaires. Cette modalité est souvent la suite logique du mécénat d'initiative salarié et des programmes de soutien aux projets des collaborateurs. Les projets menés par la Fondation Schneider Electric par exemple sont portés localement par des collaborateurs nommés pour deux ans et dont la mission est d'identifier les partenariats locaux, de les suivre et de mobiliser les autres salariés de l'entreprise.

Les collaborateurs peuvent également apporter leur soutien à un appel à projets lancé en interne par la Fondation afin de faciliter la communication entre le siège et les sites ou les filiales dont les collaborateurs sont appelés à participer. Ainsi le Groupe Bolloré pour son programme de mobilisation Earth Talent a lancé un appel à projets dans huit de ses filiales, en Afrique et en Asie ; dans chacune d'elle, l'information est relayée par une collaboratrice en filiale. Le rôle de cette ambassadrice consiste à transmettre l'information auprès des collaboratrices de sa filiale, de suivre la constitution des dossiers, puis de faire remonter les projets au siège.

34. Les virades de l'Espoir sont les manifestations phare de l'association Vaincre la Mucoviscidose.

35. Volunteer ; la générosité de l'entreprise au cœur de la performance RH, mars 2011.

36. Voir page 19 sur les « Fonds de soutien aux projets des collaborateurs ».

Rappelons également ici que les salariés peuvent participer à l'élaboration des programmes de mobilisation de l'entreprise à travers les associations autonomes de salariés engagés et bénévoles, qui sont en partie ou totalement financées par le groupe, comme chez GDF Suez par exemple.

Enfin, les collaborateurs peuvent parfois faire partie des comités de sélection des projets. Chez Kraft par exemple, dans le cadre du partenariat entre LU et la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité, des collaborateurs tirés au sort font partie du jury qui sélectionne chaque année trois projets de recherche appliquée, financés ensuite par les partenaires³⁷.

L'ENJEU DE LA COMMUNICATION INTERNE POUR VALORISER ET STIMULER L'ENGAGEMENT SALARIÉ

Le succès et l'ampleur d'un programme de mobilisation sont fortement dépendants d'une communication interne bien pensée, structurée et impactante. Chantal Monvois l'explique ainsi : « *Dans un monde où l'économie prime, les urgences de chaque jour passent avant tout et même si chacun pense et souhaite aider son prochain, nous faisons tous souvent passer nos bonnes actions après les urgences du quotidien et du travail. La fondation doit donc communiquer beaucoup, rappeler qu'elle existe aux collaborateurs, et les aider à s'engager* ». La communication est donc fondamentale pour rappeler les initiatives menées par l'entreprise et « l'offre » d'activités dans lesquelles les salariés peuvent s'engager à titre bénévole. Elle joue également un rôle dans l'encadrement du collaborateur engagé et de son action. Ainsi Philippe Cuenot, directeur des ressources humaines et de la communication interne de Bouygues Telecom et administrateur de la fondation Bouygues Telecom explique que « *l'équipe de la Fondation adresse un guide d'action à chaque volontaire, pour leur présenter le déroulement de l'action et ce qui est attendu d'eux. L'ensemble des collaborateurs perçoit ainsi le lien entre les volontaires et les associations.* »³⁸

Par ailleurs, la communication interne permet de valoriser l'engagement du salarié et de faire remonter les expériences que les collaborateurs engagés ont eues. La restitution et le retour d'expérience des actions solidaires menées par les salariés, permettent ainsi d'incarner les valeurs de l'entreprise, de nourrir la culture d'entreprise et de renforcer le sentiment et la fierté d'appartenance. Les informations récoltées peuvent être réutilisées par la fondation ou le département en charge de la mobilisation dans le cadre de l'évaluation des programmes ou pour légitimer ces actions.

La communication interne est donc un outil essentiel au bon déploiement des actions de mobilisation, pour informer les collaborateurs des dispositifs qui leur sont adressés, leur fournir un cadre dans leur démarche d'engagement solidaire, et de partager leur expérience.

Bonnes pratiques

LES ASSOCIATIONS INTERNES DE GDF SUEZ

Forme de Mobilisation interne

Bénévolat de compétences sous forme d'association de salariés

Description du programme

Les salariés et retraités de GDF Suez ont créé un véritable réseau d'associations humanitaires et/ou d'intérêt général avec quatre et bientôt cinq entités différentes. Tout collaborateur du Groupe, en France ou en filiale, peut s'engager de manière ponctuelle ou sur le long terme, pour une mission allant de quelques heures à plusieurs semaines.

- CODEGAZ est une association humanitaire à but non lucratif, reconnue d'utilité publique au sein de laquelle les bénévoles mettent leurs compétences au service d'initiatives de solidarité dans des domaines variés comme la santé, la nutrition, la formation, l'énergie ou encore le développement micro-économique dans des pays en voie de développement.
- Aquassistance agit en faveur de l'accès à l'eau, de l'environnement et du traitement des déchets.
- Energy Assistance est basée sur le volontariat et a pour mission de favoriser l'accès à l'électricité aux populations qui n'en bénéficient pas.
- Solidarité Haïti a été créée pour répondre à la situation d'urgence suite au tremblement de terre qui a touché le pays en 2010.

Ces associations ont pour dénominateurs communs le transfert de savoirs aux associations, et dans la majorité des cas, des interventions en situation d'urgence. La diversité des domaines d'intervention permet l'implication d'une grande variété de profils et de métiers différents.

Objectifs et bénéfices

Le premier objectif est de répondre à une volonté d'engagement des salariés de GDF Suez qui souhaitent se mobiliser aux côtés de leur entreprise pour mettre leurs compétences à disposition des plus démunis.

La mise en place de ces associations permet de :

- Renforcer l'ancrage territorial du Groupe et ses liens avec les communautés locales
- Stimuler le développement de compétences en interne
- Favoriser la cohésion entre les collaborateurs. L'entreprise ne communique pourtant pas sur ces éléments et ne les mesure pas nécessairement

Ampleur du programme

- Ex. : Aquassistance compte 730 membres. En 2011, 67 personnes différentes, adhérentes de l'association, ont participé à 53 missions sur site et ont passé 913 jours sur le terrain sur 49 projets différents.

LE PROGRAMME DE VOLONTARIAT SALARIÉ « PULSE » DE GLAXOSMITHKLINE

Forme de Mobilisation interne

Prêt de main-d'œuvre de collaborateurs à des ONG pour une longue durée

Description du programme

Le programme PULSE, mis en place en 2009 par GlaxoSmithKline (GSK), consiste à envoyer des collaborateurs en mission de volontariat pour une période de trois à six mois, partout dans le monde, auprès d'ONG qui œuvrent dans le domaine de la santé, de l'éducation ou de la protection de l'environnement auprès de communautés vulnérables.

Objectifs et bénéfices

Selon Becki Brumbach Lynch, Coordinatrice globale du programme Pulse³⁹, le programme suit un triple objectif :

- Construire de la confiance avec les communautés et les salariés
- Favoriser une culture du travail positive au sein de l'entreprise et avec les associations partenaires
- Stimuler le développement de compétences et du leadership des salariés

Les impacts sont évalués qualitativement et quantitativement pendant la mission, lors du retour, puis six mois plus tard à travers des questionnaires soumis à la fois aux volontaires, à ses collègues et à l'ONG partenaire.

En voici les principaux résultats :

- 85% des managers d'ONG considèrent que l'action du volontaire a eu un impact durable sur l'association/ONG
- Les équipes GSK et les collègues des volontaires estiment que le programme PULSE a permis au volontaire de réintégrer son poste avec une vision différente et d'amener une énergie positive au sein de son équipe.
- 80 % des volontaires de retour au travail se disent motivés par leur travail. Selon Becki Brumbach Lynch « (...) *les volontaires réintègrent leur poste avec plus de confiance en eux et des compétences de leadership renforcées : l'environnement de travail dans une ONG impliquant notamment une forte contrainte sur les ressources, les volontaires reviennent avec une approche plus créative face aux problèmes.* »

Ampleur du programme

- 200 Collaborateurs de 26 pays différents ont mis leur compétence à disposition de 58 ONG dans 39 pays

LA PRESTATION DE SERVICE EN PRO BONO CHEZ IBM

Forme de Mobilisation interne

Mécénat de compétences et prestation de service.

Description du programme

Dans le cadre de son programme « The Corporate Service Corps », IBM envoie des équipes de dix à quinze cadres supérieurs apporter leur expertise à des projets de développement économique locaux, publics ou privés, dans des pays émergents. Chaque équipe, composée de volontaires de nationalités différentes, part en mission pour une période d'un mois à laquelle s'ajoutent plusieurs semaines de préparation et une phase post-mission. Les salariés volontaires peuvent ainsi être amenés à travailler sur des thématiques comme l'assistance à des réseaux d'entrepreneurs et aux petites entreprises ou le développement des technologies de l'information pour des communautés vulnérables.

Objectifs et bénéfices

Le triple objectif du programme pour IBM est de développer les compétences en leadership des collaborateurs, renforcer les compétences et contribuer au développement des communautés locales et enfin d'apprendre à mieux connaître les marchés émergents.

Les bénéficiaires sont en réalité bien plus nombreux. Ces missions sont l'occasion pour les cadres et les hauts potentiels des différentes filiales d'apprendre à se connaître et à échanger et de donner du sens à leur métier. Il s'agit surtout d'un enjeu business car IBM cherche non seulement à renforcer le développement de compétences de ses collaborateurs et à stimuler l'innovation en interne mais aussi à connaître et à étudier de nouveaux marchés qui pourront constituer de nouveaux leviers de croissance.

Enfin, le professeur Chris Marquis, professeur associé de la Harvard Business School, qui évalue ce programme depuis 2009, note que les collaborateurs ayant participé à ce programme ont tendance à rester plus longtemps dans l'entreprise en comparaison à d'autres salariés du même profil.

Ampleur du programme

Depuis 2008, 120 équipes et 1 400 collaborateurs de 50 nationalités différentes ont été mobilisés dans 20 pays émergents.

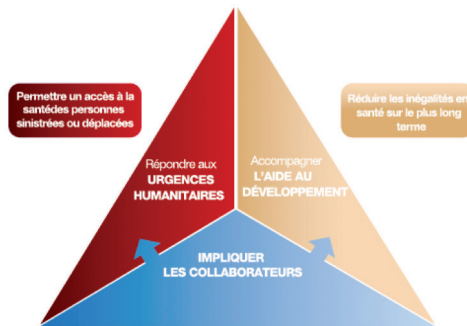
LA FONDATION SANOFI ESPOIR : LE BÉNÉVOLAT DE COMPÉTENCES INTÉGRÉ AUX ACTIONS DE SOLIDARITÉ DU GROUPE

Forme de Mobilisation interne

Bénévolat de compétences des collaborateurs piloté par une Fondation

Description du programme

Afin de valoriser les compétences et les programmes développés ces dernières années, mais aussi de favoriser l'innovation sociale, la Fondation travaille sur 3 axes principaux :



- Axe 1 : répondre aux urgences humanitaires et permettre un accès à la santé des personnes sinistrées ou déplacées
- Axe 2 : accompagner l'aide au développement pour réduire les inégalités en santé sur le plus long terme
- Axe 3 : renforcer l'implication des collaborateurs du Groupe. Axe qui s'est développé dans un second temps sous l'impulsion de la Direction du Groupe qui a souhaité placer les salariés au cœur de ses actions de solidarité

Objectifs et bénéfices

Amélie Moritz, Chargée de Mécénat Solidaire à la Fondation Sanofi Espoir :

- **Fédérer et renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs** : « *Le premier objectif est de fédérer les collaborateurs entre eux et autour du Groupe et de leur montrer que Sanofi est un groupe "humain". Notre politique de mobilisation a pour vocation de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.* »
- **Améliorer l'image de l'entreprise** : « *Les collaborateurs qui s'engagent communiquent sur leurs actions et contribuent à améliorer l'image de l'entreprise à l'externe.* »
- **Développer l'ancrage territorial du Groupe** : « *Enfin, dans une moindre mesure, l'amélioration de l'ancrage territorial fait partie des objectifs de la politique de mobilisation car nombre de nos partenaires associatifs se trouvent à proximité de nos sites.* »

Ampleur du programme

- 33,7 M€ sur cinq ans dont 31 M€ de dons financiers et 2,7 M€ en nature
- 39 programmes d'appui au développement soit 79 projets en cours
- 3,19 millions de personnes bénéficiaires des programmes d'appui au développement dont 2,9 à travers des programmes de sensibilisation, 280 000 bénéficiaires d'actions de prise en charge et 11 000 acteurs de santé bénéficiaires d'action de formation.

AXA ATOUT CŒUR ASSOCIATION INTERNE DES COLLABORATEURS D'AXA

Forme de Mobilisation interne

Bénévolat de compétences sous forme d'association de salariés

Description du programme

« Créée en 1991, après consultation des collaborateurs, elle regroupe les collaborateurs désireux de s'investir bénévolement en faveur des plus défavorisés, des malades, des handicapés. »⁴⁰

Objectifs et bénéficiaires

Les bénévoles sont au cœur des actions solidaires d'Axa Atout Cœur : le lien entre les bénévoles et les associations est assuré par un réseau de près de cinquante correspondants AXA Atout Cœur présents sur l'ensemble des sites.

- La mission des correspondants : informer, mobiliser les bénévoles, mais aussi initier, mettre en place et coordonner avec des associations locales ou en relais d'associations nationales, des actions solidaires de lutte contre l'exclusion.
- Ils s'engagent à signer une charte, véritable avenant à leur contrat de travail, qui accrédite leur rôle. Signée par les managers et les services des ressources humaines, cette charte autorise les correspondants à dédier 20 % de leur temps de travail à des actions de solidarité.

Modalités et critères de sélection des projets :

- Toute demande doit être portée par un collaborateur d'AXA France, actif ou retraité.
- Partenaire associatif : association ayant deux ans d'existence minimum, agissant en France au service de l'engagement social, à la recherche d'un soutien humain.
- Thème d'intervention : l'exclusion sociale liée au handicap et/ou à la santé

Armelle Soymie, Secrétaire Générale d'AXA Atout Cœur : « AXA Atout Cœur fut créée en 1991 alors que l'entreprise traversait un moment particulier de son histoire suite à une fusion. Une compagnie d'assurance avait été absorbée par AXA et les salariés semblaient particulièrement démotivés, démobilisés. C'est pour chercher à remobiliser ses salariés et à dessiner une culture d'entreprise qu'AXA a souhaité soutenir le développement d'AXA Atout Cœur et des programmes de bénévolat salarié. Ces actions ont également été développées dans le but d'améliorer la satisfaction des salariés et leur bien-être au travail. »

Ampleur du programme

Plus de 10 % des effectifs du Groupe sont mobilisés, à différents niveaux. En 2010, environ 23 400 salariés (21 000 en 2009) ont participé à des actions AXA Atout Cœur.

- 3 300 actes de solidarité chaque année avec plus de 200 associations partenaires
- Près de 300 actions menées sur le terrain
- Budget : 1 694 000 € dont 1 184 000 € pour les actions de solidarité
- Deux personnes dédiées à plein-temps au sein de l'équipe Mécénat-RSE d'AXA

LES CONGÉS DE SOLIDARITÉ DANS LA MOBILISATION DES SALARIÉS

Cette partie se propose de contextualiser les dispositifs de congés de solidarité au sein de la stratégie et des actions de mobilisation en général des entreprises. Pour ce faire, nous analyserons les interviews réalisées auprès de quatorze responsables d'entreprise en charge de programmes de mobilisation et d'action de solidarité des fondations, des départements de mécénat ou des associations de salariés. Les informations qualitatives qui sont tirées ici des quatorze interviews menées doivent être prises avec précaution ; en effet elles ne peuvent être considérées comme de véritables statistiques représentatives, mais davantage comme un échantillon qui permet de décrire une tendance.

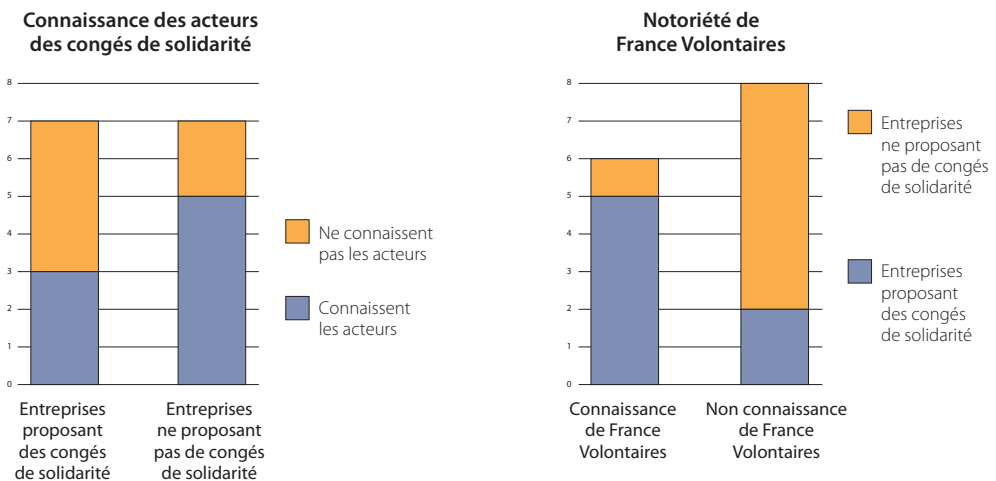
Une pratique émergente qui se structure

UNE DÉFINITION PARFOIS INCOMPLÈTE ET DES ACTEURS MÉCONNUS

Les personnes interrogées ont su de manière générale définir le fonctionnement des congés de solidarité même si le terme de « congé solidaire » était davantage spontanément mentionné. Cependant, certains éléments restent parfois flous. Ainsi, pour certaines entreprises interrogées, les congés de solidarité supposent nécessairement une participation financière de l'entreprise aux coûts de voyage ou un abondement de l'entreprise sur le temps de congé du salarié. Chez EDF par exemple, le temps de mission doit être divisé en deux entre le temps libre du salarié et son temps de travail.

Par ailleurs, si la grande majorité des personnes interrogées estime la durée des missions de solidarité à deux semaines environ, une minorité évoque une durée d'un ou deux jours, ou à l'inverse de plusieurs mois. Cela montre que la distinction n'est pas toujours aisée entre les congés de solidarité, le mécénat de compétences pour quelques jours auprès d'une association locale et les missions de Volontaire de Solidarité Internationale (VSI).

Sur les quatorze responsables de programme interrogés, six seulement connaissaient France Volontaires. Sur ces six entreprises, cinq proposent des congés de solidarité à leurs collaborateurs et trois travaillent déjà avec France Volontaires. Sur les sept entreprises interrogées qui ne proposent pas à leurs salariés de partir en mission solidaire, trois connaissent d'autres acteurs proposant des congés de solidarité et seul le responsable de l'une d'entre elles connaît France Volontaires. Ceci témoigne de la visibilité encore limitée de l'association France Volontaires auprès des responsables de programme de mobilisation des salariés dans les grandes entreprises.



LES ENTREPRISES QUI METTENT EN PLACE LES CONGÉS DE SOLIDARITÉ

Il n'est pas évident de dresser un profil type de l'entreprise qui propose des congés de solidarité ou s'intéresse à ce type de dispositif. À partir de l'échantillon, il nous est néanmoins possible de comprendre pourquoi ce dispositif de mobilisation répond aux enjeux de certaines entreprises plus que d'autres. Plus que d'établir une liste des secteurs d'activité qui seraient plus ou moins enclins à mettre en place un tel dispositif, il nous semble pertinent d'affirmer que le choix de mettre en place ou non un programme de congés de solidarité relève de la stratégie de mobilisation propre à l'entreprise et à son organisation en interne.

Les entreprises dont les dispositifs de mobilisation sont « franco-français »

Certaines entreprises, proposant à leurs salariés basés en France des actions de mobilisation essentiellement à l'échelle locale ou nationale, cherchent à diversifier leur offre et souhaitent offrir la possibilité à leurs collaborateurs de s'investir dans des missions de solidarité à l'étranger. Les congés de solidarité peuvent être une façon de répondre à cette demande des salariés et d'impliquer des collaborateurs sensibles à d'autres enjeux comme ceux du développement par exemple.

Ce dispositif apparaît donc pertinent pour les entreprises moins internationalisées et dont la majorité des actions de solidarité ont lieu en France. SFR par exemple, dont les 10 000 salariés travaillent en France, propose plusieurs leviers de mobilisation à destination des associations en France et a souhaité compléter son offre de mobilisation en mettant en place des congés de solidarité.

Par ailleurs, les congés de solidarité sont susceptibles d'intéresser les grands groupes industriels comme EDF, Bolloré ou Vinci, à la fois solidement ancrés sur le territoire français et largement implantés à l'étranger à ceci près que leurs enjeux s'avèrent souvent plus complexes que ceux précédemment évoqués. En effet, si ces entreprises désirent à l'image de SFR diversifier leur offre de mobilisation pour leurs collaborateurs en France, elles cherchent également à inscrire ces actions dans le contexte internationalisé de leur groupe et tiennent par exemple à y impliquer leurs filiales.

Associations de salariés versus congés de solidarité

Bon nombre d'associations de salariés et de retraités mènent spécifiquement des actions au profit des pays en développement ; comme c'est le cas des associations du groupe GDF Suez, de Microfinance Sans Frontières de BNP Paribas et de l'association Talents et Partage des salariés de la Société Générale. Cela peut parfois expliquer la difficile coexistence au sein d'une même entreprise, à la fois d'une association de salariés et des congés de solidarité qui sont eux aussi une façon de répondre au désir des salariés de s'investir dans un pays en développement. Autrement dit, ces deux types de programmes peuvent être en concurrence l'un avec l'autre en interne. Ainsi, parmi les entreprises interrogées, celles qui ont une ou

plusieurs associations de salariés déjà bien structurées et dont les activités sont tournées vers les pays en développement, comme celles précitées, n'envisagent pas de mettre en place des congés de solidarité.

L'inverse n'est pas vrai pour autant, comme en témoigne l'exemple de la fondation Schneider Electric qui propose des congés de solidarité depuis plus de dix ans et qui met actuellement en place une association interne. Cette association de salariés, « Schneider Electric Teachers », doit permettre à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde de mettre leurs compétences personnelles ou professionnelles au service des associations de formation professionnelle que la fondation soutient. Sa mise en place permet une plus grande intégration de la mobilisation des salariés à la politique de solidarité et d'innovation sociale du Groupe. Aussi, selon Patricia Benchenna de la fondation Schneider Electric : « ... *les congés de solidarité ont été une première étape dans la politique de mobilisation des salariés. Aujourd'hui la seconde étape consiste à créer des conditions pour apporter un soutien à nos partenaires associatifs à travers l'ONG de salariés qui vient compléter les dons d'argent et de matériel.* » Les congés de solidarité seraient donc aux yeux de certaines entreprises, un dispositif approprié pour les groupes qui n'ont pas encore de politique de mobilisation structurée ou qui proposent un éventail d'initiatives limité à leurs collaborateurs. Un point de vue que partage Catherine Guillon : « ... *c'est avant tout une bonne mesure pour les groupes, donc la politique de mobilisation des collaborateurs n'est pas variée* ».

Les entreprises de service Si de manière générale, il nous semble peu pertinent d'identifier des secteurs d'activité où les entreprises auraient un intérêt stratégique particulier à développer les congés de solidarité, il n'en demeure pas moins que certaines entreprises de service sont parvenues à intégrer le volontariat salarié dans leur cœur de métier. Les cabinets d'avocats, suivis par les entreprises de conseil sont pionnières en matière de pro bono et de mécénat de compétences, souvent dans une logique de développement de compétences et parfois de recherche d'innovation⁴¹. Par ailleurs, les compétences liées à l'informatique et aux technologies de l'information sont des ressources très demandées par les ONG, qui peuvent facilement transformer leurs besoins en missions de courte durée pour des entreprises souhaitant les soutenir par du mécénat de compétences. C'est donc l'une des options choisie par certaines entreprises de technologies de l'information pour mobiliser leurs salariés, comme IBM ou AXA Technology Services par exemple. En effet, la branche d'AXA, en charge de l'informatique et des questions de télécommunication pour le Groupe, a commencé à développer un programme de congés de solidarité l'année dernière.

LA PRISE EN CHARGE DES CONGÉS DE SOLIDARITÉ EN INTERNE

Les congés de solidarité peuvent être pilotés par différents départements ou entités dans l'entreprise, voici les cas les plus fréquents.

La Fondation d'entreprise Lorsqu'une fondation d'entreprise existe, c'est elle qui, dans une large majorité des cas, prend en charge la mise en place des congés de solidarité. Ainsi, parmi les entreprises interrogées, dans quatre des cinq entreprises, qui ont une fondation et un programme de congés de solidarité, ce dispositif est pris en charge par la fondation. De plus, les six entreprises qui possèdent une fondation et qui n'ont pas mis en place de dispositif de ce type expliquent que la fondation serait en charge ou co-piloterait le dispositif s'il devait être développé au sein de l'entreprise.

La Direction RSE ou Développement Durable Les directions RSE peuvent également être en charge des programmes de mobilisation des salariés et de la mise en place des congés solidaires, parfois comme pilote à part entière de tout ce qui touche aux enjeux sociétaux de l'entreprise, parfois comme simple interlocuteur garant de la cohérence des actions de solidarité, comme chez Renault par exemple, ou encore comme incubateur pour tester de nouveaux projets, à diffuser ensuite s'ils sont réussis. Marie-Annick Darmaillac, Secrétaire Générale Adjointe du Groupe Bolloré en charge du Développement Durable, présente ainsi les atouts de ce type d'organisation : « *Le grand avantage que nous avons en étant responsables de la politique RSE c'est que nous sommes légitimes pour mener des projets expérimentaux, nous pouvons commencer à petite échelle et pas nécessairement mettre en place quelque chose de très lourd.* »

La Direction des Ressources Humaines La Direction des Ressources Humaines (DRH) peut parfois prendre en charge ce sujet, directement ou indirectement en coordonnant les axes liés aux compétences dans le programme de congés de solidarité par exemple. Elle peut aussi faire fonction de support afin de faciliter la mise en place des congés de solidarité et la capitalisation sur les retours d'expérience. La Fondation SFR est ainsi intégrée à la Direction des Ressources Humaines et la Fondation Accenture travaille au quotidien avec la DRH sur les dispositifs de mobilisation. Par ailleurs, trois des responsables interrogés parmi les sept structures qui n'ont pas mis en place de congés de solidarité estiment que la Direction des Ressources Humaines serait en charge ou co-piloterait le programme s'il devait exister. Au sein de l'entreprise Vinci, le sujet est par exemple porté par la Direction des Ressources Humaines, et co-piloté par la Fondation Vinci pour la Cité.

Le Comité d'Entreprise Il arrive également qu'un comité d'entreprise (CE) soit en charge du programme de congés de solidarité, comme pour tout le « secteur Amont » du groupe Total ou sur le site de Guyancourt de Renault. Ils ne sont dans ce cas pas considérés comme stratégiques, les congés de solidarité étant plus perçus comme des « avantages » offerts aux salariés qu'un programme pouvant bénéficier à l'entreprise. Enfin les comités d'entreprises peuvent être, au même titre que le département de la communication, utilisés pour relayer certaines informations dans les différentes branches d'un groupe.

Enfin il peut y avoir des exceptions, et les congés de solidarité peuvent être pris en charge par d'autres départements ou entités quand l'organisation de l'entreprise présente une originalité. Ainsi au sein de Renault Retail Group, c'est une commission paritaire qui regroupe

les partenaires sociaux et la direction de l'entreprise qui décide des partenariats avec les associations et les ONG, c'est donc la Direction des Relations Sociale qui prend en charge les partenariats et par conséquent les missions de congés de solidarité.

MODE DE FONCTIONNEMENT

Il existe un format standard de missions solidaires en entreprise. Pour être éligible, les salariés doivent avoir fini leur période d'essai et être en contrat à durée indéterminée, parfois depuis plusieurs mois. Le volontaire, une fois sélectionné, est formé par l'organisme partenaire puis part pour une durée de 10 jours à deux semaines en moyenne au sein d'une ONG dans un pays en développement. Sur place, il met ses compétences personnelles et professionnelles à disposition de l'ONG bénéficiaire. Le nombre de salariés qui partent chaque année dans le cadre de ce type de dispositif dépasse rarement vingt-cinq par entreprise.

L'entreprise prend généralement en charge un forfait qui comprend les frais de formation du volontaire, les frais d'encadrement et de logement sur place et l'assurance, laissant au salarié volontaire la charge des billets d'avion (dont 60 % sont déductibles fiscalement), et autres frais relatifs à la préparation d'un voyage à l'étranger (vaccins, vêtements, passeport...). Il se peut néanmoins que l'entreprise décide de contribuer à ces frais. Ainsi, le CE du site de Guyancourt de Renault prend en charge les 40 % restant après déduction fiscale des billets d'avion du volontaire, et la Fondation SFR finance entièrement les missions de ses salariés volontaires. La plupart des personnes interrogées s'accordent à dire qu'il faut un équilibre entre l'effort de l'entreprise et celui du salarié. Cette décision reste néanmoins propre à chaque entreprise et dépend de sa stratégie de mobilisation.

Les congés de solidarité sont pris sur le temps libre du salarié, cependant, dans certaines entreprises, comme chez EDF par exemple, l'effort est réparti entre le salarié et son employeur. D'ailleurs, certaines entreprises interrogées réfléchissent à la mise en place d'un programme de congés de solidarité et souhaiteraient appliquer ce principe au dispositif. *« Il faut que la Fondation et l'entreprise jouent un rôle moteur et encouragent le développement du dispositif en payant des jours au salarié afin de faire des congés solidaires une vraie composante du projet humain que nous proposons »* selon Chantal Monvois.

Enfin ajoutons que les missions de volontariat salarié peuvent prendre des formes différentes de celle des congés de solidarité au sens stricte du terme comme c'est le cas pour le partenariat qui lie l'association Electriciens sans Frontière et EdF par exemple.

Claire Folgalvez, Responsable Direction des Relations Institutionnelles chez EDF

« Nous considérons que l'ancienne association de salariés, devenue aujourd'hui indépendante, Electriciens sans Frontières (EsF) propose des missions de congés de solidarité. L'association propose aux salariés du groupe EDF (qui représentent presque 60 % des adhérents d'EsF) qui le souhaitent de partir en mission à l'étranger sur des projets d'électrification, d'accès à l'énergie, et ce, parfois en situation d'urgence. Ces salariés partent sur leur temps libre que l'entreprise abonde par le même nombre de jours sur leur temps de travail. Ainsi si un salarié prend cinq jours de son temps libre pour partir en mission l'entreprise lui permet de prendre cinq jours supplémentaires sur son temps de travail. (...) Dans ce cadre le transport et le logement ne sont donc pas aux frais du collaborateur mais d'EDF et d'EsF. »

Enfin, le thème des missions de solidarité peut être intégré et cohérent avec les axes stratégiques de l'engagement de l'entreprise. Aussi, depuis 2009, les missions proposées par la Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes sont « en cohérence avec les objectifs de la Fondation et portent donc sur les thèmes de l'autonomisation des femmes et de la lutte contre les violences faites aux femmes ». De la même manière les missions de la Fondation Schneider portent sur la formation professionnelle. Néanmoins, toutes les entreprises n'ont pas défini une politique d'engagement et de solidarité, les thèmes d'action des congés de solidarité sont par conséquent parfois déconnectés de considérations stratégiques. De même, si les congés de solidarité sont à la charge d'un comité d'entreprise, le thème d'action des missions peut s'avérer être fort différent des axes d'intervention de la politique de mécénat ou de solidarité de l'entreprise.

L'intérêt stratégique d'investir dans les congés de solidarité

L'entreprise en fonction de son organisation interne, de son secteur d'activité, de sa stratégie, en filiale et au niveau global, mais aussi de la sensibilité de ses collaborateurs et de ses dirigeants à s'engager dans une cause solidaire, développe une stratégie de mobilisation qui lui est propre et met en place des actions de solidarité qui en découlent.

Comment les congés de solidarité s'intègrent-ils au sein de cette stratégie ? Comment la complètent-ils ? Quel est l'intérêt pour l'entreprise d'investir dans ce type de dispositif ?

RÉPONDRE À UNE DEMANDE DES COLLABORATEURS

Le dispositif des congés de solidarité fait dans de nombreux cas écho à la volonté de certains salariés de s'investir pour une cause solidaire auprès d'une ONG dans un pays émergent. En effet, si chaque salarié a sa propre sensibilité, certains peuvent être plus attentifs aux enjeux de développement dans des pays du Sud qu'aux formes de solidarité proposées par une association locale en France.

Chantal Monvois l'observe pour les entreprises Vinci en France : « *Les congés de solidarité sont une façon de répondre à une demande des salariés en France qui souhaitent s'investir à l'étranger et en particulier en Afrique. Par exemple, certains collaborateurs basés en France ne souhaitent pas forcément s'engager auprès d'un maraîcher biologique à côté de chez eux mais préfèrent passer quinze jours sur une mission d'accès à l'eau potable sur un village africain.* » Les congés de solidarité apparaissent dès lors une réponse pertinente à ces sollicitations.

PROPOSER UN ÉCHANTILLON VARIÉ DE MISSIONS

En fonction de leur disponibilité et de leur sensibilité, les collaborateurs qui souhaitent s'engager se tournent chacun vers le thème, l'association et le type mission qui leur convient. L'objectif des fondations ou du département en charge de la mobilisation est, dès lors, d'arriver à proposer un panel de missions assez complet pour pouvoir toucher le plus grand nombre de collaborateurs possibles. Selon Ericka Cogne « (...) *les salariés désirent avant tout bénéficier d'une offre assez large pour pouvoir choisir en fonction des contraintes et des sensibilités (qui varient beaucoup)* ». C'est l'une des raisons pour lesquelles la Fondation Accenture a mis en place huit leviers différents de mobilisation de collaborateurs. « *Pour répondre à l'individualité des demandes, nous avons développé une offre très variée. Nous proposons des missions de durées variables, au sein d'associations différentes, sur des sujets divers, tout au long de l'année* » précise Ericka Cogne.

Or, les congés de solidarité se distinguent des autres dispositifs de mobilisation car ils sont souvent l'un des seuls permettant aux collaborateurs de s'engager non pas en France mais à l'étranger. C'est cet aspect notamment qui a motivé leur mise en place au sein de la Fondation SFR par exemple. Selon Emmanuelle Potin, « *les congés de solidarité complètent le panel d'offres de la Fondation, SFR étant une entreprise franco-française, nos offres de mobilisation ont essentiellement lieu sur le territoire français. C'est pourquoi nous souhaitons mettre en place un dispositif qui soit à destination des pays étrangers de manière à diversifier notre offre de mobilisation.* »

STIMULER LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

En partant en mission auprès d'une ONG d'un pays en développement, le volontaire se confronte à une expérience personnelle qui se distingue des actions de solidarité proposées par des structures associatives en France. Il y apprend à côtoyer des personnes d'une autre culture, dans un environnement différent du sien et avec des conditions de vie souvent plus précaires. Le volontaire est donc amené à s'adapter, à faire appel à d'autres compétences voire à assumer de responsabilités nouvelles.

Emmanuelle Potin, Responsable Fondation SFR et pôle engagement solidaire

« *Les volontaires sont amenés à faire appel à des compétences nouvelles qu'ils n'utilisent pas habituellement dans leur travail. De manière générale on observe que les collaborateurs bénévoles se voient charger de nouvelles responsabilités lors d'une mission, ils sont amenés à animer une équipe ou à dispenser une formation et donc à se montrer pédagogue par exemple. De plus, le volontaire évolue dans un contexte et un environnement différents et travaille dans des conditions plus difficiles, ce qui stimule sa créativité et son adaptabilité.* »

Le développement de compétences bénéficie au collaborateur mais également à son employeur qui en fait même parfois un objectif de sa stratégie de mobilisation, comme le fait Accenture.

Ericka Cogne Délégué Générale de la Fondation Accenture

« Toutes nos actions de mobilisation des salariés ont pour vocation à stimuler le développement des compétences de nos collaborateurs. Si le tutorat d'étudiants permet à nos salariés de développer une capacité d'écoute et de pédagogie, les congés de solidarité, sont l'occasion de faire preuve d'adaptabilité et stimulent l'agilité du salarié car les missions sont très courtes. »

Cela explique, entre autres, qu'un nombre croissant d'entreprises qui proposent à leurs collaborateurs de partir en congés de solidarité, cherchent à établir une cohérence entre le métier du volontaire et sa mission sur le terrain. C'est le cas des missions de solidarité proposées par la fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes qui cherche à avoir une cohérence entre les compétences des collaborateurs, leur métier et les missions proposées au bénéfice des ONG.

Si de nombreuses entreprises observent un développement des compétences des collaborateurs partis en mission de solidarité, peu d'entre elles en font un véritable objectif. Emmanuelle Potin de la Fondation SFR rappelle par exemple que « le développement de compétences ne doit pas être un objectif de la Fondation et doit rester un sujet propre au département des ressources humaines ». Néanmoins certaines entreprises comme IBM ou GSK ont fait du développement de compétence un objectif stratégique de leur programme de volontariat. IBM a ainsi observé que les collaborateurs qui avaient participé à des missions de volontariat dans le cadre du programme « IBM Service Corps » avaient développé des compétences de leadership et une intelligence des cultures et des enjeux globaux⁴².

UN DISPOSITIF FACILE À METTRE EN PLACE ?

Parmi les dispositifs de mobilisation, certaines entreprises, SFR par exemple, suggèrent que les congés de solidarité sont relativement simples à mettre en place. Si certaines entreprises estiment que la mise en place des congés de solidarité n'est pas très gourmande en temps et en suivi, elles l'expliquent par le sérieux de leur organisme partenaire. Celui-ci, étant en charge de la relation avec les ONG locales, de la formation des volontaires et du bon déroulement de la mission sur le terrain, il soulage l'entreprise d'une partie de la mise en place du programme. Mais ces responsabilités importantes que porte l'organisme partenaire engendrent avant tout des attentes de la part de l'entreprise qui est d'autant plus exigeante avec ce type de partenaire. Malgré tout, cet avis n'est pas nécessairement partagé par tous, car certains estiment que cela peut prendre du temps de bien connaître les enjeux et le mode de fonctionnement des ONG, garantie d'un dispositif fluide et créateur de valeurs pour tous. Par ailleurs, pour les entreprises qui souhaitent pousser la logique des congés de solidarité jusqu'au bout, tel que l'a fait GSK par exemple, il semble que ce ne soit pas si

simple. Un dispositif intégré à la stratégie de gestion RH, à disposition de tous les collaborateurs partout dans le monde, avec des partenaires ONG solides, des missions bien définies et des dispositifs d'évaluation déployés tout au long du programme peut certainement représenter un défi à plus d'un titre.

Les attentes face aux congés de solidarité

Les attentes des entreprises envers leur organisme gestionnaire des congés de solidarité et envers les associations de terrain sont amenées à se diversifier au fur et à mesure que le programme de congés de solidarité prend de l'importance en interne. Mais ces attentes sont également fonction de la ligne stratégique que l'entreprise décide de suivre pour mobiliser ses salariés.

UN BESOIN D'INFORMATION SUR LE TYPE D'OFFRES PROPOSÉES

Le mécanisme des congés de solidarité et ses acteurs n'étant pas toujours bien connus, les entreprises intéressées estiment souvent avoir besoin de plus d'informations sur le sujet. Anne-Karine Bourcier présente par exemple les interrogations de la Fondation Total : « *Nous ignorons si en tant que fondation nous avons la possibilité juridique de mettre en place des actions de ce type. Nous avons demandé l'audit d'un service juridique qui nous donnera la réponse en septembre.* »⁴³ Cette incertitude est également partagée par Chantal Monvois, de la Fondation Vinci pour la Cité.

Marie-Annick Darmaillac, exprime elle aussi le besoin d'être mieux informée : « *J'aimerais savoir dans quelle mesure nous pouvons développer une telle initiative. J'ai besoin d'informations car on ne s'engage pas comme cela dans des projets sans connaître les associations avec qui on noue des partenariats. Il nous faut aussi trouver la structure avec laquelle travailler et qui pourra nous accompagner.* »

L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET DES OBJECTIFS DES ASSOCIATIONS

L'entreprise souhaite être en mesure de répondre à des besoins précis d'une ONG, et cela suppose que cette dernière soit capable d'identifier ses besoins et de les exprimer clairement à l'entreprise, ou alors charge à l'organisme tiers, gestionnaire des congés de solidarité, de

traduire et transmettre ces besoins à l'entreprise, assurant ainsi le rôle d'intermédiaire. « Pour nous, il est fondamental d'avoir un interlocuteur professionnel qui sache prioriser ses challenges et définir ses actions » explique Ericka Cogne de la Fondation Accenture. Cela permet de mieux définir l'objet de la mission du volontaire, gage de réussite et de pérennité du partenariat et du programme. « Il s'agit avant tout d'accompagner les associations pour les aider à définir leurs besoins. Il est important d'être dans un processus de co-création (...), d'identifier l'enjeu auquel fait face l'association, de le diviser en plusieurs challenges et de répondre à chacun d'eux par des missions bien définies » poursuit Ericka Cogne.

Marie-Annick Darmaillac du groupe Bolloré souligne également l'importance pour l'entreprise et le partenaire associatif, d'entretenir une relation honnête et de partager des informations en toute confiance afin d'assurer le succès de la mission : « Je tiens à ce que l'information échangée soit claire et précise, et ce, des deux côtés. Nous devons par exemple savoir quelles sont les missions proposées par l'ONG, et de notre côté faire en sorte que les salariés ne dénaturent pas l'objet de la mission car il ne s'agit pas d'un voyage touristique. »

UNE PRÉPARATION ET UN SUIVI FORTEMENT ENCADRÉ

Dans le cadre des congés de solidarité, l'organisme en charge, assume de fortes responsabilités vis-à-vis de l'entreprise et du volontaire. Cette vigilance commence dès la préparation au départ, qui doit permettre de recadrer les attentes des volontaires qui surévaluent parfois la portée de leur mission. En effet selon Chantal Monvois, « Les salariés s'engagent, partent avec la "fleur au fusil" et se font souvent une image erronée de ce que sera leur mission. Il est donc nécessaire de travailler avec une organisation sérieuse et vigilante qui sache préparer les volontaires au départ et leur accueil sur place. Si ce n'est pas le cas, cela peut tourner à la catastrophe. Il faut pouvoir gérer ce décalage entre ce que le collaborateur croit pouvoir apporter et ce qu'il apporte réellement. La part d'irrationnel rend ces sujets très difficiles à gérer. »

L'organisation gestionnaire des congés de solidarité est le garant de la sécurité du volontaire et du bon déroulement de la mission, à chaque étape, de l'identification de l'ONG locale au retour du volontaire, en passant par le suivi de la mission sur place. Les entreprises doivent par conséquent être attentives à son travail et à la qualité de son suivi tout au long de la mission. En effet, pour Émilie Rognon de la fondation PPR « Il faut suivre le travail des partenaires et les missions afin de garantir le suivi, la sécurité et l'efficacité. Les collaborateurs décident de partir car ils voient l'implication de l'entreprise comme une garantie, ce qui suppose que nous restions vigilants. »

La soumission, par l'organisme partenaire, d'un cahier des charges extrêmement précis, avec un descriptif de la mission et du séjour du volontaire sur place semble par conséquent être un gage de qualité nécessaire au départ d'un collaborateur dans une ONG de terrain.

Chantal Monvois Déléguée Générale de la Fondation Vinci pour la Cité

« Je veux pouvoir compter sur l'organisme "passerelle" pour bien repérer l'organisme "d'atterrissage", m'assurer de son sérieux, des conditions de travail et d'hébergement qu'il propose et obtenir un descriptif de mission précis. (...) La préparation au départ doit également être menée de manière rigoureuse. (...) Il faut que l'organisme avec lequel nous travaillons sache définir le cahier des charges, le contexte d'intervention, le profil du collaborateur requis, et s'assure de la sécurité sur place. Cela paraît simple mais la situation peut parfois tourner au drame. »

UN DISPOSITIF QUI S'ADRESSE À UN NOMBRE PLUS LARGE DE COLLABORATEURS

Les programmes de mobilisation ont parfois vocation à améliorer la transversalité entre les salariés, les équipes ou entre les départements. Lorsque plusieurs collaborateurs partent ensemble en mission, les entreprises reconnaissent que ces dispositifs sont l'occasion de fédérer les équipes ou de faire connaître d'autres personnes ou d'autres fonctions aux volontaires. C'est pourquoi certaines entreprises dotées d'un programme de congés de solidarité regrettent que les missions proposées ne permettent pas de mobiliser plus d'un ou deux salariés en même temps.

Cette limite du dispositif conduit parfois les entreprises à préférer un autre type de mobilisation pour leurs salariés. « Si ce n'est pas une caractéristique des congés de solidarité car les collaborateurs partent généralement seuls, les actions de l'association de salariés que nous mettons actuellement en place auront entre autre pour vocation de renforcer les liens entre les salariés et d'encourager les échanges » explique Patricia Benchenna de la Fondation Schneider Electric. Par conséquent, plusieurs entreprises ou fondations d'entreprise interrogées ont communiqué à leur organisme partenaire en charge des congés de solidarité, leur volonté de faire partir plusieurs collaborateurs en même temps sur une même mission. C'est le cas des fondations de SFR et d'Accenture.

Ericka Cogne, Déléguée Générale de la Fondation Accenture

« Je me rends compte que les associations sur le terrain ont du mal à absorber la venue des consultants. Je m'en suis rendue compte en prenant part à une mission de congé solidaire. Il est plus simple d'être en partenariat avec de grandes structures, comme Ashoka ou Planète Finance, deux de nos partenaires en France, qui ont la capacité d'absorber plusieurs consultants. L'enjeu est de trouver un partenaire apte à répondre à l'important nombre de salariés d'Accenture qui souhaitent s'investir. Aujourd'hui je ne connais pas une association capable d'absorber 5 ou 6 consultants en même temps. Or je suis convaincue que pour développer ce type d'engagement il faut arriver à mobiliser plusieurs salariés par projet et atteindre une masse critique par projet. Le problème c'est que ces associations ont souvent des besoins opérationnels qui ne correspondent pas aux compétences de nos collaborateurs. »

MOBILISER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES COLLABORATEURS EN FONCTION DE LEUR MÉTIER

Parmi les responsables interrogés plusieurs ont exprimé la volonté de faire coïncider les missions de mobilisation avec les compétences des collaborateurs mais aussi avec le cœur de métier de l'entreprise. Benoît Monsaigeon, Président et fondateur de Microfinance Sans Frontières, l'association interne des salariés de BNP Paribas, en souligne l'importance : « *Je note une véritable volonté de la part des salariés de se rendre utile et de donner du sens à leur action. (...) Ils estiment avoir beaucoup à apporter en mettant à disposition leur savoir-faire et demandent à être sollicités en fonction de leurs compétences* ». C'est pourquoi les entreprises dotées d'un programme de congés de solidarité souhaitent, de plus en plus, mettre en place des missions qui soient en cohérence avec les métiers des collaborateurs. « *Nous cherchons à trouver une cohérence entre les compétences des collaborateurs, leur métier et les missions proposées au bénéfice des ONG* » confirme Émilie Rognon. Cependant, cela ne signifie en aucun cas qu'il faille concevoir des missions solidaires pour mobiliser un certain type de profil au sein de l'entreprise. Au contraire, il s'agit plutôt de partir des besoins de l'ONG, et de faire appel à certaines compétences définies pour y répondre, et aider *in fine* l'ONG à remplir la mission qui est la sienne.

UN DISPOSITIF MIEUX INTÉGRÉ AU CŒUR DE MÉTIER DE L'ENTREPRISE

Lorsqu'une entreprise définit sa stratégie de mobilisation, elle définit des grands thèmes d'intervention comme l'insertion professionnelle ou l'égalité des chances par exemple et cherche à répondre aux défis qu'ils représentent en mobilisant ses salariés en fonction de leur métier.

Aussi il est plus facile de convaincre les autres départements en interne de l'utilité d'un dispositif de mobilisation si celui-ci est intégré au cœur de métier de l'entreprise. Or, certaines entreprises considèrent que ce dispositif est inadapté à leur secteur d'activité comme en témoigne Amélie Moritz de la fondation Sanofi Espoir : « *(...) nos ONG partenaires se montrent, elles, réticentes à l'égard de ce type de dispositif dans le domaine de la santé.* »

INTERNATIONALISER L'OFFRE

Étant donné que les congés de solidarité sont un dispositif international, il semble pertinent de les intégrer dans l'organisation globale de l'entreprise. Selon Chantal Monvois « *les congés de solidarité n'apporteront pas grand-chose à Vinci en tant que tel. En effet nous avons déjà de nombreux collaborateurs présents en Afrique qui ont déjà la possibilité de s'engager et de soutenir une cause à l'échelle locale. Les congés de solidarité sont, de ce point de vue, une façon de répondre à une demande des salariés en France qui souhaitent s'investir à l'étranger et en*

particulier en Afrique. » D'où l'importance de créer une synergie et une relation de plus long terme entre le volontaire, l'ONG locale et la filiale du pays où a lieu la mission. « *Si l'un de nos collaborateurs part en volontariat dans l'un de nos pays d'implantation, il serait aussi intéressant que nos équipes locales continuent à tisser le lien que le volontaire aura contribué à créer* » anticipe Marie-Annick Darmaillac à ce sujet.

L'implication des collaborateurs d'autres filiales au sein du dispositif pourrait, par ailleurs, s'avérer utile et cohérent afin de répondre aux besoins des ONG, en mobilisant les ressources locales de l'entreprise : « *On peut imaginer aussi de mettre les compétences d'un collaborateur indien à disposition d'une association en Inde* » suggère Émilie Rognon.

Plusieurs entreprises interrogées qui proposent des congés de solidarité, telle que la Fondation Schneider Electric, regrettent ainsi que le dispositif ne puisse être facilement accessible aux collaborateurs des autres filiales et y voient un frein à leur développement.

Émilie Rognon, Chef de projets à la Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes

« Nous sommes un groupe dont la moitié des collaborateurs est à l'étranger et ne bénéficie pas de ce dispositif. Nous avons donc cherché un partenaire qui ait la possibilité de faire partir les collaborateurs à l'international en mission de volontariat mais sans succès. Nous avons évoqué ce problème avec France Volontaires, pour qui il était difficile de former des personnes en anglais et de les envoyer dans des pays anglophones. À ce jour le projet est donc au point mort. Nous souhaitons répondre aux besoins des ONG et exigeons une certaine qualité en termes de suivi des missions, ce que nous ne parvenons pas à trouver chez un organisme étranger. C'est pourquoi je pense que l'internationalisation peut être un levier important de développement pour France Volontaires. »

Les défis pour valoriser les dispositifs de volontariat

Un certain nombre de leviers apparaissent pour contribuer au développement des congés de solidarité et répondre aux nombreuses attentes des entreprises évoquées ci-dessus.

LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

La communication interne est fondamentale pour un programme de congés de solidarité. L'intérêt des collaborateurs pour le dispositif et le nombre de candidatures dépendent en effet de la qualité de la communication déployée en interne. Pour Émilie Rognon, les

personnes qui partent le font après avoir échangé avec d'anciens volontaires ou après avoir assisté à une réunion d'information. L'enjeu de la communication est donc central. Patricia Benchenna de la Fondation Schneider Electric partage cette analyse : « *Les années où nous avons fait moins d'efforts de communication, le nombre de départs a été plus faible. Il y a donc un effort fondamental à faire sur la communication de proximité, à l'échelle de chaque site en France, pour faire connaître et rappeler l'existence de ce dispositif.* »

Plusieurs entreprises ont récemment mis en place un outil interne qui recense toutes les offres de mission de bénévolat disponibles pour les salariés. Ces moteurs de recherche de missions de bénévolat sont souvent des sites intranet ou extranet, accessibles aux salariés ou retraités d'une entreprise par un accès privé.

Le salarié précise ses disponibilités, le type de cause qu'il souhaiterait soutenir et quelles compétences il cherche à mettre à contribution. Il obtient ainsi une liste de propositions de mission pour des associations partenaires de l'entreprise. Le salarié peut ainsi trouver plus facilement la mission de bénévolat qui lui convient. De leur côté, les fondations (généralement en charge de ce type d'outil) reçoivent les descriptifs de missions de leurs associations partenaires. Les missions doivent répondre à un certain nombre de critères d'éligibilité établis au préalable par les fondations.

La fondation GDF a été la première il y a 4 ans à développer un outil de ce type. Cette initiative a fait des émules et est désormais un outil privilégié des fondations pour mobiliser les collaborateurs du groupe.

LE SOUTIEN DES RH : À LA FOIS UNE NÉCESSITÉ ET UN DÉFI

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les enjeux en termes de ressources humaines pour les programmes de mobilisation des salariés sont multiples, fidélisation des collaborateurs, développement de compétences, motivation des salariés. Aussi, la participation du département des ressources humaines est fondamentale pour stimuler le développement des dispositifs de mobilisation des salariés et permet de capitaliser sur les impacts que ceux-ci ont sur les volontaires, les équipes et les activités de l'entreprise. Le programme de volontariat PULSE de l'entreprise GSK qui consiste à envoyer des managers en volontariat dans des structures associatives autour du monde est ainsi complètement intégré au département des ressources humaines, qui participe à la mise en place du programme et cherche à optimiser les retours positifs que cette expérience aura sur le volontaire et donc sur l'entreprise. Pourtant le département des ressources humaines se montre parfois réticent à la mise en place des congés de solidarité et à d'autres formes de mobilisation. Il s'agit alors d'apporter des arguments pour le sensibiliser sur ces enjeux d'autant plus que leur soutien favorise la mise en place de ce type d'initiative. Claire Folgalvez de la Fondation EDF estime que : « *notre plus grand défi est celui de convaincre les ressources humaines de l'utilité de nos propositions. Il faut montrer que ce sont des coûts utiles pour la société mais aussi pour bien vivre au sein de l'entreprise. Heureusement nous avons le soutien de notre président sur ces questions, ce qui est un véritable atout.* »

L'ÉVALUATION

La mise en place d'indicateurs peut mettre en évidence des arguments susceptibles de lever les freins au développement des congés de solidarité en interne et faciliter leur mise en place.

Quel a été l'impact pour l'ONG partenaire ? Quel impact a eu cette mission de solidarité sur le volontaire ? A-t-il dû faire appel à de nouvelles compétences ? Lesquelles ? Grâce à quel type d'exercice ? Réintègre-t-il son poste plus motivé et satisfait ? Son expérience a-t-elle été positive pour son équipe ? Quelles sont les retombées positives pour l'entreprise, en termes d'innovation, de savoir-faire ?

Évaluer l'impact des missions, et apporter des réponses à ces questions permet de légitimer l'utilité du programme et donc de faciliter la collaboration des équipes de ressources humaines ou d'autres départements initialement réticents. La mise en place d'une évaluation d'un programme de volontariat salarié conduit également à intégrer le dispositif aux activités et au cœur de métier de l'entreprise. Chris Marquis (professeur à la Harvard Business School) a, par exemple, évalué les retombées des « Corporate Service Corps » d'IBM et a montré que les volontaires d'IBM partis en équipe trois mois à l'international dans des ONG ont développé des compétences de leadership (création de réseaux, développement des capacités à travailler en groupe malgré des différences culturelles ou de langue, confiance en soi renforcée) et une intelligence des cultures et des enjeux globaux (meilleure compréhension des différences culturelles, plus grande agilité à travailler en particulier dans des marchés émergents)⁴⁴. IBM a ensuite bénéficié de ces nouvelles compétences notamment dans le cadre du développement de son offre sur des marchés émergents.

L'entreprise pharmaceutique GlaxoSmithKline (GSK) dont le programme de volontariat salarié PULSE⁴⁵ est particulièrement abouti et intégré aux activités du Groupe évalue l'impact du dispositif sur l'ONG bénéficiaire, sur le volontaire mais aussi les bénéfices qui en découlent pour l'entreprise. Pour ce faire, le volontaire, ses collègues et son manager ainsi que son responsable au sein de l'ONG répondent à plusieurs questionnaires, pendant la mission, lors du retour, puis six mois plus tard. Il en résulte que 85 % des managers d'ONG considèrent que l'action du volontaire a eu un impact durable sur l'association/ONG ou encore que 80 % des volontaires de retour de mission se disent motivés par leur travail. Aussi, selon Becki Brumbach Lynch⁴⁶, le volontaire ayant évolué pendant plusieurs semaines dans un environnement limité en ressource, réintègre son poste avec une plus grande aptitude à résoudre des problèmes en étant créatif. Autant d'arguments qui justifient en interne l'utilité du programme de volontariat.

En travaillant au sein d'une ONG, les volontaires sont, en effet, amenés à s'adapter et à proposer des solutions différentes ce qui contribue à stimuler l'innovation au sein de l'entreprise une fois qu'ils retrouvent leurs fonctions. Aussi Ericka Cogne Délégué Générale de la Fondation Accenture souligne que les dispositifs de mobilisation des salariés ont des impacts positifs sur le développement de l'offre client et qu'ils sont mesurés par l'entreprise :

44. Christopher Marquis, Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School, *IBM: The Corporate Service Corps*, mars 2009.

45. Voir étude de cas GSK.

46. Voir interview de Becki Brumbach Lynch, *Business & Community Brief*, mars 2012, p. 6-7.

« Nous étudions les retours sur le développement de compétences et réalisons des SROI afin d'évaluer la valeur sociale et macro-économique de nos programmes de mobilisation ». Émilie Rognon de la Fondation PPR estime quant à elle que même si les congés de solidarité peuvent avoir un impact positif sur le volontaire et son travail au sein de l'entreprise, il faut respecter l'engagement personnel du salarié et éviter la récupération par l'entreprise : « cette expérience enrichit les collaborateurs mais nous n'évaluons pas tout cela car il s'agit aussi d'un engagement assez personnel ».

Be-Linked info@be-linked.net
www.be-linked.net

France Volontaires jean-michel.bourreau@france-volontaires.org
www.france-volontaires.org