

Associer les salariés au programme de mécénat de leur entreprise :

Évolution des pratiques et facteurs-clés de succès

Francis LACLOCHE, responsable de la mission mécénat de la Caisse des Dépôts et Consignations
Constance NORA, déléguée générale de la fondation d'entreprise Club Méditerranée
Sophie BONNAURE, déléguée générale de la fondation d'entreprise Vinci pour la Cité
Thierry FALQUE-PIERROTIN, président du directoire de Redcats, Groupe Pinault Printemps Redoute
Michel FRIEDLANDER, président de la fondation d'entreprise Altran
David HALLEY, directeur du développement européen de BITC – Business In The Community

Le débat était animé par Marianne ESHET, déléguée générale d'Admical et Henri de REBOUL, délégué général de l'IMS-Entreprendre pour la Cité.

Marianne ESHET

Bonjour à tous. Merci d'être venus si nombreux à ce débat sur le thème de l'implication des salariés au programme de mécénat de leur entreprise. Je souhaite remercier Monsieur Lacroche, directeur de la mission mécénat de la Caisse des Dépôts et Consignation, de nous accueillir pour ce petit-déjeuner.

Francis LACLOCHE

Nous nous réjouissons de vous accueillir. Vous allez traiter d'un sujet qui nous tient à cœur. La Caisse des Dépôts s'est engagée dans cette démarche de mobilisation des salariés dès 1985, date à laquelle une association du personnel « CDC Tiers Monde » a été créée afin de réunir des fonds pour aider les opérations de développement dans le Tiers Monde. Elle a également engagé des actions plus aventureuses. C'est ainsi qu'en 1991, au moment de la crise kurde, un certain nombre d'agents de la Caisse des Dépôts sont partis sur le terrain avec les ONG. En 1995, nous avons ouvert le mécénat aux initiatives du personnel et l'avons développé au-delà par le mécénat de compétences. Des consultants sont ainsi partis travailler dans des pays du Tiers Monde en accompagnement de nos programmes de solidarité internationale. Enfin, en 1999, nous avons créé la formule de « congé solidaire » qui permet à des employés de partir, pendant deux voire quatre ans, avec des associations ou des ONG. Au total, un peu moins d'une centaine de personnes ont pu bénéficier de ce dispositif relativement complexe.

Ces démarches de mécénat de compétences, de congé solidaire et d'implication du personnel ne sont pas aisées. Elles sont fortement liées au profit des entreprises, à leur culture, à leur mode de fonctionnement interne ou encore à l'implication du management et de la direction des ressources humaines. Les solutions sont donc probablement très contrastées en fonction de la taille, de l'implantation et de la culture de ces entreprises. Les exemples qui vont vous être présentés me semblent passionnants et remplis de promesses. Ils touchent en effet des méthodes innovantes qui, selon moi, sont porteuses d'espoir et d'initiatives nouvelles.

Enfin, je me réjouis que ce débat réunisse l'Admical et l'IMS. C'est la preuve que nous pouvons allier nos forces. Nous devons remercier les présidents de ces deux associations et surtout leurs collaborateurs, Marianne Eshet et Henri de Reboul, qui vont nous offrir un débat tout à fait passionnant.

I. Introduction

Marianne ESHET

Dans cette salle, certains d'entre vous ont déjà une expérience de l'implication des salariés dans vos politiques de mécénat, mais je sais qu'un certain nombre d'entreprises réfléchissent encore aux différentes formes que peut prendre cette implication.

La montée en puissance de la mobilisation des salariés

La montée en puissance de la mobilisation des salariés s'est déroulée en quatre étapes. Les entreprises ont commencé par informer, plus ou moins régulièrement, leurs salariés de leurs actions de mécénat. Puis elles les ont consultés. En l'occurrence, l'exemple d'AXA est marquant. Pour la mise en œuvre de sa politique de mécénat, l'entreprise a mené une grande enquête auprès de ses salariés en 1991 et a choisi avec eux les domaines dans lesquels AXA Atout Cœur devait intervenir.

Des actions impulsées par la Direction à la participation des salariés, les entreprises ont alors incité les salariés à présenter leurs propres projets. Puis une dernière étape – probablement la plus aboutie – a été franchie : l'opportunité de donner aux salariés la possibilité d'être acteurs à part entière ou en parrainant un bénéficiaire et en accompagnant le projet du début jusqu'à la fin.

Nous sommes donc passés d'une simple information à la participation, puis aux propositions des salariés et enfin à la mise en œuvre intégrale de l'action de mécénat par les salariés eux-mêmes.

Les différents modes d'implication

L'accompagnement d'une action peut prendre différentes formes. Nous pouvons en distinguer cinq, depuis l'action la plus forte proposée par le salarié jusqu'à l'action la plus forte offerte par l'entreprise :

- **Le volontariat**
Le salarié donne son temps à une association humanitaire
- **Le congé solidaire**
Il permet au salarié, avec l'accord de l'employeur, de partir pour un temps donné et de retrouver son emploi à l'issue de ce temps.
- **Le bénévolat**
Il est réalisé sur le temps de loisir du salarié, le soir ou le week-end.
- **Le mécénat associé**
Lorsque le salarié donne de son temps ou de l'argent, il est abondé par l'entreprise.
- **Le mécénat de compétences**
L'entreprise offre le temps consacré par le salarié au programme de mécénat.

Il n'existe pas de compétition mais une complémentarité entre ces différentes formes. L'entreprise propose ainsi un large éventail au salarié. Ce mécénat à la carte va lui permettre d'être à l'initiative de son engagement et de décider librement de son degré d'implication.

La question est souvent posée de la différence entre le bénévolat et le mécénat de compétences. Je me permets d'y revenir en insistant sur la prise en charge du temps. Dans le cadre du bénévolat, le temps est pris en dehors du temps de travail, sur le temps de loisir. En revanche, le mécénat de compétences n'est autre que la mise à disposition, par l'entreprise, d'un salarié, qui s'effectue sur son temps de travail. A ce propos, la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations – à laquelle l'Admical, et notamment Olivier Binder, co-fondateur, administrateur en charge de la doctrine juridique et fiscale d'Admical, a activement participé – ouvre droit à une réduction d'impôts de 60 % du montant versé, à hauteur de 5 pour 1 000 du chiffre d'affaires.

Ainsi, l'implication des salariés peut prendre de nombreuses formes, qui cohabitent souvent harmonieusement. De nouvelles formes ne manqueront pas de se créer. Mais peu importe la forme, il est important de noter que de plus en plus d'entreprises choisissent d'ouvrir leur mécénat à leurs salariés, permettant un enrichissement mutuel, autour d'un projet commun d'intérêt général.

Afin d'illustrer ces pratiques par des cas concrets, je remercie nos intervenants de présenter le programme d'implication des salariés de leur entreprise.

II. Retours d'expérience

Constance NORA

La fondation Club Méditerranée a été créée il y a 26 ans par Gilbert Trigano, sous l'égide de la Fondation de France, pour aller au-devant des populations qui avoisinent les villages du Club Méditerranée à travers le monde. En 1998, après avoir vécu aux Etats-Unis et y avoir rencontré de nombreux bénévoles d'entreprises, j'ai proposé à Philippe Bourguignon, qui prenait la direction du Groupe, de faire de l'implication des salariés la base et l'essence même de la fondation, en

« dédiant » la fondation au travail bénévole des salariés de l'Entreprise. C'est ainsi que la fondation Club Méditerranée est passée fondation d'entreprise en 2003 pour plus d'autonomie dans son développement.

La vocation de la fondation est de mêler le bénévolat, le volontariat et le mécénat de compétences. Il est évident que nous ne pouvons pas impliquer les salariés des entités fixes comme les salariés nomades qui sont dans les villages du Club Méditerranée. Quatre clubs de bénévoles ont ainsi été créés pour des actions récurrentes, à proximité de leur lieu de travail, avec des associations choisies par les salariés eux-mêmes. Ils fonctionnent en parfaite autonomie.

Après avoir réfléchi à la manière d'impliquer les salariés des villages, nous avons imaginé, à l'arrivée de tous les salariés GO du Club Méditerranée dans les villages en juin, de recevoir 8 000 enfants en situation de fragilité morale ou physique. Ainsi, nous leur présentons ces enfants – que nous suivons régulièrement depuis quatre ans – de manière à ce qu'ils puissent continuer les micros projets engagés avec les écoles, les orphelinats ou les dispensaires. Cet événement, appelé le Goûter planétaire, a lieu chaque année.

A la demande des GO villages qui ont passionnément aimé participer à ces goûters planétaires, un événement national a également lieu chaque année dans les 21 villages français. Il s'agit d'une journée de course et d'animation au profit d'une association. Par ailleurs, outre ces micros projets suivis dans les mécénats de compétences, 12 projets de rénovation de villages en dur sont suivis par nos équipes construction dans le monde entier.

Sophie BONNAURE

En deux ans d'existence, la fondation d'entreprise Vinci pour la Cité a soutenu 125 projets sur 550 reçus. Plus de 40 % d'entre eux ont été apportés par les salariés de Vinci. Un réseau de 200 personnes s'implique aujourd'hui dans les actions de la fondation. Nous disposons d'un budget annuel d'un million d'euros.

Notre philosophie est d'aider tout projet qui relève exclusivement de l'insertion professionnelle des personnes en difficulté et tout projet citoyen favorisant le lien social dans les quartiers difficiles. La fondation s'adresse donc à un public citoyen, dans la logique des métiers de Vinci. Notre philosophie repose également sur le principe suivant : nous n'apportons pas d'aide financière à un projet s'il n'existe pas un besoin humain au-delà de cette aide. Ainsi, l'association ou la structure qui nous demande un financement doit avoir envie et besoin qu'un salarié de Vinci apporte ses compétences localement. Cet apport en compétences peut prendre la forme de bénévolat, de compétence directe, de mise en relation, de conseil, de débouchés en termes d'emplois, etc... Par exemple, nous avons mobilisé un salarié, en charge de prévention de sécurité sur les chantiers, qui a permis aux personnes d'une association d'être au fait des problèmes de sécurité. Il a travaillé avec elles pendant six mois, sur son temps de travail et sur son temps libre.

Notre philosophie est également de rester dans la logique du fonctionnement et du management de l'Entreprise. Vinci est un groupe très décentralisé, constitué de plus de 1 500 entités autonomes et responsables. Nous avons fait en sorte que la fondation soit basée sur le même principe : la holding impulse, aux salariés ensuite de s'impliquer s'ils le souhaitent. Au sein de la fondation, les

personnes volontaires pour un projet sont donc réellement volontaires. Dans cette optique, la répartition du temps de travail consacré au mécénat n'est pas définie. Nous tenons absolument à ce que les salariés, qui sont autonomes, décident eux-mêmes s'ils viendront voir l'association le samedi, la semaine après leur travail, pendant le déjeuner ou pendant leur temps de travail. Bien évidemment, chacun doit rester dans ses domaines de compétences.

La fondation a créé une relation tripartite entre l'association, les salariés qui s'engagent et les personnes de la fondation qui suivent le projet. Nous nous appuyons beaucoup sur les réunions transversales, qui existent au sein de Vinci entre les directions, les personnes des ressources humaines ou celles de la communication, pour informer et faire redescendre les projets.

Thierry FALQUE-PIERROTIN

SolidarCité est une association – et non une fondation – créée en juillet 2001. Comme Vinci, PPR est un groupe très décentralisé, avec une présence forte sur le terrain. L'association a clairement pris le parti de l'intégration, selon trois axes :

- **L'intégration par l'emploi**

Des projets sont menés en association avec des sociétés d'intérim qui favorisent l'insertion professionnelle de personnes en difficulté et interviennent en matière de soutien aux personnes handicapées.

- **L'intégration par l'éducation**

Dans le cadre de La Redoute, nous avons par exemple réalisé des produits-partage avec l'association de Sœur Emmanuelle, qui ont permis de financer l'éducation d'environ 1 000 enfants en Inde. Lorsque nous intervenons à l'étranger, nous souhaitons le faire dans des pays où nous avons des relations professionnelles.

Un autre projet, initié en 2001 en partenariat avec l'Education Nationale, porte sur la création d'un internat. En l'occurrence, l'Education Nationale accepte une aide individuelle pouvant être apportée aux collégiens internes, boursiers, et méritants par notre association, de jeunes de quartiers en difficulté qui ont un véritable potentiel scolaire. Les jeunes qui rejoignent l'internat ont alors la chance de suivre des études dans de meilleures conditions.

Un autre projet est en cours avec l'ESSEC, qui a créé une chaire d'entrepreneuriat social. Redcats est partenaire de cette chaire, pour faire en sorte que les nouveaux managers qui sortent des écoles de commerce soient sensibilisés aux enjeux de gestion sociale. Il se trouve également que cette chaire a un programme d'intégration de jeunes de quartiers difficiles du nord de Paris. Avec l'ESSEC, nous ouvrons l'entreprise pour la leur faire découvrir.

- **L'intégration dans la vie de la cité**

Nos magasins et nos sites industriels doivent se réconcilier avec leur environnement immédiat. Par exemple, le siège de La Redoute est situé dans un des quartiers les plus difficiles de Roubaix. L'ensemble des salariés de SolidarCité a pris en charge un certain nombre d'actions, en collaboration avec la mairie, d'accompagnement scolaire, de support dans le cadre d'un centre multimédia, de mise en place d'ateliers de repassage... Un autre exemple est celui de la FNAC, qui a aidé des jeunes de quartiers difficiles à découvrir la culture et à développer des projets culturels.

Ainsi, de nombreuses opérations, soutenues par SolidarCité, partent des enseignes sur le terrain. Au-delà de ces actions qui mobilisent de vrais militants engagés dans une cause sociale, nous organisons également des moments d'ouverture des outils logistiques de l'Entreprise : les salariés viennent le samedi, dans le cadre d'un bénévolat, aider à la préparation des colis. Nous parvenons en l'occurrence à mobiliser environ 500 personnes sur une journée, qui sont formées par les ouvriers compétents en la matière, ce qui permet de développer une connaissance réciproque des métiers au sein de l'Entreprise. L'argent ainsi économisé vient en support d'un certain nombre de projets de l'association.

En termes de philosophie, nous n'avons également aucun projet qui ne soit pas accompagné par des salariés de PPR. Bien que l'association soit assez récente, nous avons déjà l'ambition de sortir des frontières françaises et de provoquer le même mouvement en Espagne, en Grande-Bretagne et en Italie.

Michel FRIEDLANDER

La fondation d'entreprise Altran, créée en 1996, a vocation à soutenir et promouvoir l'innovation technologique au service de l'intérêt général. Elle est née de notre réflexion sur le fait que l'innovation technologique semblait pouvoir apporter des solutions à un grand nombre de questions de société. Le patrimoine, la lutte contre la douleur ou l'accès à l'eau sont autant de thèmes passionnants pour lesquels nos salariés se sont impliqués.

L'équipe de la fondation est relativement réduite en France : 6 personnes à Paris, des correspondants dans les pays et 4 salariés au Conseil d'Administration de la fondation qui sont très impliqués dans les choix-clés qui régissent la vie de celle-ci.

Pour la fondation, chaque année est scandée autour de son prix scientifique international, qui permet un accompagnement direct des salariés. En effet, le lauréat bénéficie d'une année de mécénat scientifique et technologique afin de faire en sorte que son projet puisse aboutir. Un thème spécifique est défini chaque année - je vous en ai cité trois – au mois de juin, avec le choix du jury. Le concours est alors ouvert en septembre. Après réception des candidatures, un premier week-end de sélection a lieu. Suivent un audit scientifique et technologique des finalistes, un grand oral et une remise des prix. Nos salariés sont pleinement impliqués tout au long de l'année dans toutes ces étapes. Ce sont enfin les salariés du Groupe qui accompagnent le lauréat dans son projet. Ce n'est pas du bénévolat, puisque pris sur le temps de travail. Cela est donc totalement financé par le Groupe.

III. Mobiliser les salariés

Marianne ESHET

Madame Nora et Monsieur Falque-Pierrotin, comment avez-vous initié, diffusé et entretenu l'implication des salariés dans votre entreprise ?

Constance NORA

Il ne fut pas facile de mobiliser les 25 000 salariés du Groupe répartis dans le monde. Nous avons tout d'abord identifié, sur le terrain, une quinzaine de personnes qui seraient des référents par branche associative dans les clubs de bénévoles. Il s'avère que, plus elles sont sur le terrain avec leur réseau de bénévoles, plus elles arrivent à prospecter, à le fidéliser et à lui insuffler de l'énergie. Ainsi, une Armée du Cœur agit aux côtés de la fondation, qui nous permet de démultiplier notre action. Ce sont à la fois des ambassadeurs et des techniciens qui sont sur le terrain avec les bénévoles.

Par ailleurs, la décentralisation de notre entreprise a nécessité un travail de lobbying par rapport à la Direction, qui a besoin d'entendre parler de la fondation. La Direction est aujourd'hui captée par l'exemplarité des actions des hommes et des femmes qui font le quotidien de la fondation. Au départ, l'impulsion est venue du Président qui est tout à fait attentif aux travaux de la fondation, à laquelle il laisse une très grande marge d'autonomie.

En outre, des outils ont été nécessaires. De par notre activité, nous disposons de nombreux outils de communication. La fondation en profite pleinement *via* des journaux, en interne et vis-à-vis de nos clients. En effet, lorsque nous faisons des opérations en village, la moindre des choses est d'en informer nos clients qui les vivent avec nous. Par définition, nous ne pouvons effectivement pas recevoir 8 000 enfants dans nos villages sans l'aide et la participation de nos clients. La Newsletter de la Fondation, éditée trois fois par an, est également un outil d'information et de prospection des nouveaux bénévoles. Notre présence est aussi très forte dans tous les guides d'intégration au travers de la Club Med School à destination de tous les nouveaux GO et de la Club Med University (école de formation des managers).

Enfin, l'Armée du Cœur ou moi-même sommes présents dans tous les séminaires de lancement de saison, tant en France qu'à l'étranger. La fondation est donc extrêmement visible, au travers des bénévoles et des personnes qui la font vivre quotidiennement.

Thierry FALQUE-PIERROTIN

Le management très impliqué de PPR et le délégué général très engagé et motivé de SolidarCité ont été à l'origine de l'association. Cette dernière s'est ensuite renforcée par une organisation de proximité, grâce à notre présence sur le terrain. L'approche locale a donc été relayée par les enseignes commerciales. Nous sommes en train de passer une nouvelle étape, pour avoir une approche plus régionale. Nous essayons de parler de SolidarCité non seulement à La Redoute mais plus largement dans le nord, afin de faire en sorte que les salariés du Printemps ou de la FNAC dans le nord puissent participer à des actions d'intégration. Sachant que nous avons peu l'habitude de travailler entre enseignes, SolidarCité apporte beaucoup au Groupe de ce point de vue. C'est aussi une manière de s'ancrer davantage sur le terrain, notamment dans les régions où nous sommes moins implantés.

Par ailleurs, nous avons mis en place un certain nombre d'outils (e-letter, site Internet, brochure, newsletter...). SolidarCité participe également à tous les événements organisés au sein du Groupe (convention d'enseigne, convention PPR...), de manière à faire comprendre à l'ensemble du corps

social que l'engagement dans SolidarCité n'est pas obligatoire mais tout de même soutenu par le management. Cette démarche est éminemment positive.

Un troisième élément essentiel est l'ouverture de l'Entreprise. Les dirigeants ont là un rôle particulier à jouer. Je vous parlais des journées portes ouvertes dans la logistique, durant lesquelles les salariés viennent faire des colis bénévolement. La mise à disposition d'outil de travail au profit d'animations ponctuelles permet de faire vivre SolidarCité au-delà des salariés impliqués, ce qui permet aux autres collaborateurs de participer à la vie de l'association et de comprendre ce que l'on y fait.

IV. Engager la direction

Marianne ESHET

Monsieur Friedlander et Madame Bonnaure, dans quelle mesure l'engagement de la direction et du management de votre entreprise a constitué une des conditions du succès de votre programme d'implication des salariés ?

Michel FRIEDLANDER

Pour nous, l'implication de la Direction fut fondamentale. Le programme d'accompagnement des lauréats est relativement lourd et nécessite une impulsion très forte de la Direction générale du Groupe. Je suis présent à chaque étape de la vie de la fondation. Dès que le prix est lancé pour la nouvelle année, je pars à la rencontre des équipes de direction et des salariés dans toutes nos implantations européennes. L'implication du management est, en ce qui nous concerne, absolument indispensable. Nous avons inclus dans notre programme interne de formation des managers des modules concernant la fondation. Il s'agit de leur apprendre à parler de la fondation et à impliquer leurs propres salariés. La fondation est également mentionnée dans tous les supports de communication internes et externes.

Sophie BONNAURE

Chez Vinci, le Président ne s'est pas véritablement impliqué dans la fondation à son origine. Mais au bout d'un an, il a voulu aller sur le terrain, rencontrer les associations et les personnes qui sont suivies. Je l'ai donc emmené deux fois en banlieue. Il a posé de nombreuses questions, s'est fortement intéressé au travail des associations et parle dorénavant de la fondation en Assemblée Générale des Actionnaires. Il n'est donc pas forcément nécessaire que la direction s'implique dès le début dans le projet.

Pour que notre fondation fonctionne, nous faisons en sorte que le salarié soit impliqué dès la phase d'instruction du projet et vienne avec nous sur le terrain rencontrer l'association. Il faut savoir qu'au sein de l'équipe, la même personne suit le projet de bout en bout, crée la relation entre le salarié et l'association, initie, relance et évalue le projet. C'est une des clés de la réussite de la fondation. Il nous semble également important de faire signer, à l'origine du projet, une convention tripartite au salarié, à l'association et à la fondation, chacun reconnaissant ses engagements.

Outre le fait de créer cette relation directe, l'autre clé est de valoriser l'engagement des salariés. Au-delà des outils de communication internes précédemment cités, nous envoyons, après chaque comité de sélection, un résumé des projets aidés en insistant sur l'engagement du salarié (avec son nom). J'ai par ailleurs tenu à ce que tous les projets soient indiqués dans notre rapport d'activité. Nous le faisons paraître chaque année dans le magazine de Vinci qui est distribué à 30 000 exemplaires à tous les cadres.

Une autre manière de valoriser l'implication des salariés est de les faire participer à nos comités de sélection. Nous organisons également une réunion annuelle, au siège de Vinci, entre toutes les personnes qui s'impliquent dans des projets. Le fait d'informer en valorisant et de valoriser en informant est absolument indispensable.

V. Les bénéfices des programmes de mécénat

Henri de REBOUL

De votre point de vue, quels sont les bénéfices de ces programmes d'implication des salariés, à la fois pour les salariés eux-mêmes et pour l'entreprise ?

Michel FRIEDLANDER

Le lauréat du prix 2003, le professeur Benhamou, a mis au point un patch permettant de détecter les allergies alimentaires chez les enfants. Au début de notre collaboration, il pensait pouvoir le commercialiser fin 2005. Un an plus tard, nous avons vraiment la joie de voir que le projet a abouti, c'est-à-dire que ce patch sera commercialisé en juin 2004. Pour nos salariés, le fait d'apporter le succès à un lauréat, au service de la communauté, constitue une autre manière de vivre leur métier d'ingénieur. Notre satisfaction est donc grande.

Au-delà, les programmes de mécénat apportent plusieurs bénéfices pour les salariés et l'entreprise. Ils permettent une certaine notoriété. La fondation est ainsi devenue de plus en plus internationale, de même que son prix. En 1997, 5 salariés étaient impliqués dans la fondation, qui n'avait reçu que 32 dossiers de candidature uniquement français. En 2004, plus de 250 salariés sont directement impliqués dans le processus, et nous avons reçu 163 dossiers venant de 16 pays différents.

Les programmes de mécénat sont également un vecteur des valeurs communes du Groupe, ce qui est tout à fait intéressant pour un groupe très décentralisé. Ils permettent aussi de démontrer notre savoir-faire, puisque nos salariés résolvent les problématiques scientifiques et technologiques des lauréats. Enfin, le sentiment de fierté au travers d'une action citoyenne est patent.

Thierry FALQUE-PIERROTIN

Pour les salariés, leur engagement dans ces projets est indubitablement porteur d'épanouissement personnel. Le faire au sein de l'entreprise leur permet d'éviter une partition de leur vie. Créer une communauté au sein de l'environnement de travail permet de donner du sens aux projets globaux d'entreprise et une fierté d'appartenance aux salariés. Je parlais tout à l'heure de l'ouverture des

sites logistiques. Il est très valorisant pour les ouvriers de voir des dirigeants, informaticiens ou chefs de produit faire le même métier qu'eux pendant une matinée. Au-delà de l'argent que cela permet de recueillir, cela constitue un réel moment de partage au sein de l'Entreprise.

Aujourd'hui, les jeunes qui arrivent sur le marché du travail recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Selon moi, l'entreprise se doit de le leur apporter. Pour avoir un véritable projet d'entreprise, l'entreprise doit intégrer cette dimension de responsabilité citoyenne et d'engagement social, à chacun ensuite de le vivre à sa façon. Par ailleurs, les acteurs locaux sont en attente d'un engagement de l'entreprise – et ils ont raison –. Il en est de même de nos actionnaires. Les attentes de la société sur le rôle de l'entreprise sont de plus en plus fortes à cet égard. Cela est également vrai des consommateurs.

D'un point de vue plus politique, nous constatons une césure entre les entreprises et la société civile. Je pense que les premières en sont en grande partie responsables. A nous d'expliquer et d'ouvrir nos portes. Nous devons être capables de lier un véritable dialogue politique, au sens noble du terme, avec les parties prenantes de la société et de leur faire comprendre que ce n'est pas parce que nous sommes une entreprise capitaliste que nous ignorons d'autres enjeux. Nous sommes responsables et participons à la société.

Sophie BONNAURE

Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je prendrai un exemple. Après avoir pris connaissance de notre fondation sur Intranet, un jeune informaticien a trouvé, avec l'aide de la mairie, une association dans son quartier qui avait besoin d'un soutien en informatique. Ils nous ont apporté le projet et travaillent ensemble depuis un an sur l'informatisation de l'association. Il est donc clair que les jeunes attendent que l'entreprise offre un cadre à leur engagement citoyen.

Par ailleurs, l'entreprise doit effectivement s'ouvrir et montrer qu'elle n'est pas seulement une entreprise capitalistique. C'est pourquoi nous avons voulu que notre fondation soit une passerelle entre les salariés et les associations. Nous essayons de faire en sorte que son implication dans le tissu social soit réelle. Enfin, il est évident qu'une fondation est un outil de cohésion au sein de l'entreprise.

Constance NORA

Il existe une manière objective d'évaluer les apports d'une fondation. Nous calculons chaque année les heures passées sous forme de bénévolat, volontariat ou mécénat de compétences. Pour 2003, 6 000 heures ont été offertes par les bénévoles sur leur temps de loisir et 29 000 heures ont été offertes par l'Entreprise aux salariés pour faire du volontariat ou du mécénat de compétences. Si nous observons un fléchissement, nous allons sur le terrain pour voir ce qui se passe.

J'aimerais revenir sur les bénéfices des programmes de mécénat pour l'individu. En l'occurrence, ce dernier ne va pas être évalué sur son savoir-faire mais sur son comportement et sur des valeurs qu'il n'a pas toujours la possibilité d'exprimer. Pour les jeunes, c'est une manière de s'intégrer dans l'entreprise. Nous essayons également de garder le lien avec nos retraités, qui ont la mémoire

et le patrimoine du Club Méditerranée et qui peuvent parrainer de nouveaux salariés de l'Entreprise. La fondation abrite ainsi une mosaïque de salariés actifs ou inactifs.

Henri de REBOUL

L'évaluation de ces pratiques de mécénat est relativement délicate. Sur ce sujet, nous travaillons en relation avec un laboratoire en ressources humaines basé à Toulouse. Nous proposons aux entreprises de faire une enquête auprès des salariés impliqués dans du bénévolat ou du mécénat de compétences, de manière à en quantifier plus précisément les impacts pour les salariés et l'entreprise.

VI. Le témoignage de David Halley

Henri de REBOUL

Monsieur Halley, directeur de développement européen de BITC, va maintenant nous apporter un regard européen. Il est également coordinateur d'un programme européen, Engage, sur cette question de l'implication des salariés. Il va nous présenter quelques cas concrets britanniques et européens. Il présentera également BITC, organisme qui rassemble 750 adhérents et 400 salariés. Un modèle à imiter pour l'IMS comme pour l'Admical !

David HALLEY

1. Présentation générale de BITC

BITC est une organisation à but non lucratif créée à Londres en 1982 et partenaire d'IMS. Elle fait partie d'un réseau de 50 partenaires qui reflète la croissance de ce mouvement de responsabilité sociale de l'entreprise. BITC compte 700 entreprises adhérentes, 400 salariés et 13 bureaux régionaux en Grande-Bretagne. Le Prince Charles est notre président.

Nous travaillons sur un certain nombre de campagnes dans l'éducation et l'environnement. Par exemple une centaine de nos entreprises adhérentes apportent de l'aide aux personnes sans domicile fixe, ce qui est un problème important à Londres. Nous menons également des campagnes en faveur de la diversité, des femmes au travail et des ethnies minoritaires. Une dizaine d'entreprises suédoises, qui rencontrent des problèmes avec des réfugiés en Suède, sont venues à Londres voir comment elles pouvaient s'attaquer à ce problème. Nous nous investissons aussi dans les quartiers, ce qui nécessite l'apport des compétences des salariés et des PDG. De nombreux PDG s'impliquent personnellement dans des projets divers en Angleterre, en apportant des produits, des services ou des conseils professionnels aux personnes les plus défavorisées. 85 % de nos entreprises adhérentes prennent au sérieux cet investissement dans les quartiers et favorisent la mobilisation des salariés. Nous avons donc pu développer nombre d'outils et de processus.

2. La stratégie de mobilisation des salariés

En termes de stratégie de mobilisation des salariés, nous avons trois objectifs principaux :

- créer des actions pratiques qui apportent une contribution concrète et durable dans la cité ;
- optimiser la motivation du personnel en exacerbant leur fierté pour leur entreprise ;
- développer les compétences professionnelles.

La mobilisation des salariés peut prendre plusieurs formes :

- **Le volontariat soutenu par l'entreprise**

- **Le parrainage à tout niveau**

Nous avons une très grande relation avec le Ministère de l'Education. A l'heure actuelle, un programme de jumelage entre les directeurs d'entreprise et les directeurs d'école est en cours pour travailler sur des problèmes de planning stratégique, de management financier ou de gestion du personnel. Ce programme constitue une véritable réussite.

- **Le détachement**

40 personnes de grandes entreprises telles qu'IBM sont actuellement en détachement chez BITC. Elles constituent une ressource indéniable car elles sont payées par leur entreprise mais travaillent pour nous. L'objectif est double : faire un travail pratique et concret dans une association et lier le projet aux besoins de développement personnel des salariés.

3. Un regard sur l'Europe

Nous constatons que la mobilisation des salariés a lieu dans tous les pays de l'Europe de l'Ouest, poussée par les entreprises multinationales et du fait de notre réseau de partenaires.

En Allemagne, le programme « changer de place » permet à des salariés et managers d'aller dans des prisons, écoles ou associations pendant une semaine pour réaliser un projet sur leur temps de travail. Cela constitue une indéniable occasion pour eux de développer leurs compétences professionnelles. En Suède, un programme a été initié, qui consiste dans le parrainage, par 60 employés de diverses entreprises, de jeunes adolescents qui ont des problèmes de drogue. En Espagne, Iberia et Telefonica travaillent avec notre partenaire local pour aider des personnes à créer de petites entreprises. Je citerai également le cas d'Unilever qui a réalisé, en mars dernier, un projet d'équipe dans des quartiers de Prague. 250 salariés ont repeint cinq sites endommagés par les inondations de 2001 (école, théâtre, centre de jeunesse...). A la fin de la journée, ces sites pouvaient à nouveau être utilisés. Les salariés et managers d'Unilever ont déclaré n'avoir jamais été aussi fiers de leur entreprise. Ainsi, vous voyez que les exemples d'implication des salariés dans des programmes de mécénat d'entreprise sont nombreux.

4. Les résultats des programmes de mécénat

Un sondage d'opinion a été réalisé sur 1 000 salariés qui ont fait du bénévolat dans les quartiers à Londres. Cette expérience leur a permis :

- de développer leur esprit d'équipe, pour 42 % d'entre eux ;
- d'avoir une meilleure confiance en eux, pour 40 % d'entre eux ;
- de développer de nouvelles compétences utiles dans le travail, pour 36 % d'entre eux ;
- d'être bien plus satisfait de leur travail et donc plus fier de leur entreprise, pour 33 % d'entre eux.

Ce dernier point est important car cela permet de limiter le *turnover* et donc de diminuer les coûts de recrutement.

Nous avons également réalisé des statistiques sur le programme de parrainage des adolescents en difficulté. Nous constatons que les enfants qui ont eu un parrain pendant trois ans ont des résultats 25 % à 30 % meilleurs que les enfants qui n'en ont pas eu.

Pour terminer, je dirai quelques mots sur le programme Engage qui pousse les entreprises à encourager leurs salariés à faire du volontariat dans les cités et les quartiers. Nous essayons de multiplier le nombre d'entreprises et de salariés participants et le nombre d'associations et d'organisations que nous pouvons aider.

VII. Synthèse : facteurs clés de succès de l'implication des salariés dans le mécénat

Henri de REBOUL

Pour aider chacun à repartir avec des idées claires et des solutions concrètes, je vous propose une synthèse des débats en insistant sur les principaux facteurs-clés de succès de l'implication des salariés au programme de mécénat de leur entreprise, que sont :

- la nécessaire impulsion, au démarrage, de la direction ; impulsion et engagement personnel de dirigeants comme Thierry Falque-Pierrotin ou Michel Friedlander qui sont venus en parler eux-mêmes aujourd'hui ou comme Philippe Bourguignon ou Serge Weinberg qui ont été cités pendant les débats.
- Egalement impulsion et engagement financier de l'entreprise. La France est en retard sur les pays anglo-saxons en termes de budget de mécénat.
- La présence d'un coordinateur à la fois professionnel et convaincu comme ceux que nous avons eu à la tribune aujourd'hui.
- Un réseau de correspondants, délégués ou référents – selon les entreprises ils sont nommés différemment - pour assurer un relais et contribuer à la mobilisation des salariés dans les différents sites.
- L'importance de la communication interne, en utilisant des supports spécifiques ou plus généralistes selon les cas, et en organisant des événements. A l'occasion de la semaine du

développement durable, des initiatives originales ont été prises : Goûter planétaire au Club Méditerranée, conférence sur les relations entreprises-ONG par Vivendi Universal, marche de solidarité mondiale contre la faim par TNT, émission sur les enjeux du développement durable chez Schneider Electric, marche d'orientation avec des jeunes issus de quartiers défavorisés dans Paris par Dassault.

- L'implication indispensable de la DRH, du management intermédiaire et également des CE et syndicats pour éviter d'éventuelles hostilités.
- L'identification des apports de l'implication des salariés pour l'entreprise et pour les salariés. Une enquête inter-entreprises proposée par le LIHRE – Laboratoire de recherche en RH de Toulouse – auprès des bénévoles d'entreprises devrait donner des résultats très intéressants à ce sujet.
- Le développement d'un travail avec les associations, en prenant le temps d'apprendre à travailler ensemble, en entrant rapidement dans une logique d'apport réciproque.

Finalement, l'essentiel est dans le bon équilibre entre un engagement personnel et de cœur des individus et de la méthode pour être efficace et professionnel. Raison pour laquelle l'IMS prépare un guide de méthodes sur l'implication des salariés dans le mécénat (A paraître fin 2004). Il sera complémentaire de l'état des lieux sur le mécénat de compétences que l'Admical a sorti cette année.

VIII. Débat avec la salle

Anne-Claire PACHE, secrétaire générale de la Chaire Entreprenariat social de l'ESSEC

D'éventuelles réticences de salariés vis-à-vis de ces pratiques de mécénat n'ont pas été évoquées. L'avez-vous constaté ? Si oui, comment avez-vous pu limiter ce type de freins ?

Sophie BONNAURE

Les réticences existent bien évidemment. Il ne faut absolument pas vouloir impliquer tous les salariés dans le mécénat. Il restera toujours un nombre limité de salariés intéressés par les projets de mécénat et prêts à s'y impliquer. Chacun est libre et nous devons le respecter.

Constance NORA

Il faut être très humble. Nous ne sommes que des facilitateurs car il n'est pas toujours facile d'être bénévole. Nous ne sommes là que pour créer un moyen d'y arriver de manière simple.

Thierry FALQUE-PIERROTIN

Selon moi, seule la récupération pourrait arrêter le système. C'est pourquoi nous communiquons très peu dessus. Lorsque nous en parlons avec les partenaires sociaux, le dialogue est surprenant car ils sont surpris et mal à l'aise. Ainsi, nous privilégions l'action sur le terrain, en ayant le souci que cela reste totalement authentique.

Michel FRIEDLANDER

Pour nous, le problème réside dans le fait que ce mécénat de compétences est effectué sur le temps de travail des salariés. Cela a nécessité un arbitrage des ressources par la direction générale, sans quoi nous aurions été confrontés à beaucoup plus de freins. En effet, il est difficile pour un manager local de faire le choix entre un projet de mécénat et un projet client. La communication interne vis-à-vis du management local est pour nous fondamentale.

Gérard DUQUESNE, Enfant du Mékong

Vous avez moins parlé de l'implication de vos salariés et de votre entreprise sur des projets internationaux. Que pouvez-vous nous en dire ?

Sophie BONNAURE

En deux ans d'existence, nous avons logiquement commencé nos actions en France. Pour le moment, très peu de projets viennent de l'étranger. La possibilité est ouverte, mais cela est plus complexe en termes de communication et d'implication des salariés. Je ne pense pas que nous nous développerons beaucoup à l'étranger.

Thierry FALQUE-PIERROTIN

Au niveau de PPR, nous avons une fondation CFAO qui travaille sur le SIDA en Afrique. Nous avons également, grâce à des projets de produits-partage ou de journées portes ouvertes, le souci de soutenir des ONG ou des partenaires dans les pays où nous travaillons (Inde, Bengladesh, Chine...).

Michel FRIEDLANDER

Pour notre part, nous avons une recrudescence de candidats internationaux, grâce à l'ouverture de l'appel à candidature à l'international et à l'implication de plus en plus forte des salariés dans les pays étrangers.

Esther DORMAGEN, responsable des Ressources Humaines

Vous avez peu parlé des services de ressources humaines et même évoqué le danger de récupération. Quel est donc le positionnement de vos services RH ? Sont-ils moteurs ou passifs ?

Constance NORA

Il est nécessaire que la fondation ne soit pas abritée par la DRH. Il convient de veiller à ce que ce maillage au travers des pays parte d'une authenticité et d'une volonté de faire plutôt que de

s'appuyer sur tel ou tel outil. En effet, les bénévoles sont très volatiles. S'ils se sentent récupérés, ils partiront immédiatement. La DRH doit comprendre que ce réseau de bénévoles doit être totalement autonome – ce qui est le cas au Club Méditerranée –. Nous travaillons donc sous la vigilance bienveillante de la DRH, mais restons un réseau autonome.

Thierry FALQUE-PIERROTIN

J'adhère aux propos de Madame Nora. La DRH doit être partie prenante de cette démarche, les enjeux de développement personnel des salariés étant essentiels dans ce cadre. La sensibilité de nos équipes DRH est d'ailleurs inférieure à ce que nous pourrions souhaiter aujourd'hui.

Catherine SCHWARTZ, groupe DANONE

Monsieur Halley, que pensez-vous de l'engagement des salariés en France par rapport à votre expérience en Grande-Bretagne ? Quels sont les points forts et les points à développer ?

David HALLEY

Nous y travaillons depuis dix ans. Nous avons donc beaucoup d'expérience. Cette implication des salariés dépend aussi d'une longue tradition de philanthropie dans des entreprises comme Cadbury ou Marks et Spencer. Il est donc très difficile de comparer ce qui se passe en France et ce qui se passe au Royaume-Uni. En France et dans le reste de l'Europe occidentale, l'implication des salariés dans le mécénat de leur entreprise n'en est qu'à son début. Elle se développe très rapidement depuis six ans, mais les entreprises qui ont mis des structures et des processus en place sont encore peu nombreuses.

Henri de REBOUL

Que doivent faire les entreprises françaises pour passer une étape supplémentaire ?

David HALLEY

Il faut inciter les PDG à se rendre dans les cités pour leur faire connaître les besoins et les actions menées par d'autres entreprises sur le terrain. Nous utilisons beaucoup cet outil de marketing. Il est très important que les comités de direction des entreprises soient actifs pour encourager ensuite leurs salariés.

Marc LEBRET, secrétaire général de la Mairie de Paris

Qu'attendent les entreprises des pouvoirs publics, tant au niveau ministériel qu'au niveau des collectivités locales ? Peuvent-ils jouer un rôle fédérateur sur un certain nombre d'initiatives ?

Thierry FALQUE-PIERROTIN

Nous nous appuyons beaucoup sur les mairies grâce à des partenariats. Il s'agit même d'un critère de choix des villes et des cités où nous souhaitons intervenir. En revanche, l'aspect ministériel est plus éloigné de nos actions. Nous sommes plus dans l'action que dans la réflexion.

Constance NORA

Je vais vous faire part d'une anecdote. Après avoir décidé de rénover tous ses hôtels, la Direction a donné des milliers de lits, de rideaux et autres à la fondation. La distribution de tout ce matériel a nécessité la création de partenariats avec les Conseils Généraux en France et les pouvoirs publics à l'étranger. Ainsi, pour concrétiser des projets et les valider, nous sommes obligés de faire appel aux pouvoirs publics.

Marianne ESHET

Admical noue des contacts avec les pouvoirs publics, notamment avec le Ministère de la Culture. En tant qu'organisme de formation, l'Admical est en train de former les directeurs d'établissement public et un certain nombre de responsables de DRAC. Nous avons également des contacts avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports et de la Vie associative, qui souhaite également former ses délégués départementaux pour développer le mécénat de compétences.

Patrice MARIE, chef de projet « mécénat », Ministère de la Culture

Le Ministère de la Culture est non seulement très proche du terrain mais également initiateur de nombreuses actions de solidarité entre la culture et l'intégration sociale, en lien avec les collectivités locales. Dès lors, nous n'allons certainement pas suffisamment à la rencontre des entreprises. Nous nous connaissons très mal. C'est d'ailleurs dans ce but que le projet « mécénat » a été créé au sein du Ministère de la Culture.

Henri de REBOUL

Je confirme que de nombreux ministères soutiennent ces démarches. Il existe une intéressante collaboration entre le Ministère du Développement durable et les entreprises pour qu'elles s'inscrivent dans ce concept de développement durable.

Avant de clore cette matinée, je tiens à remercier les intervenants pour leurs prises de parole très riches. Admical et l'IMS continueront à œuvrer sur ces sujets. Nous espérons vous retrouver très bientôt pour travailler ensemble sur le mécénat.