

Mécénat de compétences : le temps de l'action et de l'engagement

4 septembre 2014
Paris – Medef



Mécénat de compétences : le temps de l'action et de l'engagement

- 🔪 Mécénat de compétences :
quels bénéficiaires et comment convaincre ? – **Grand angle** 3
- 🔪 Quel type de missions proposer ? – **Focus pratique** 7
- 🔪 Comment mettre en place ce dispositif ? – **Focus pratique** 9
- 🔪 Mécénat de compétences : quel impact pour les bénéficiaires
et les collaborateurs ? – **Focus pratique** 11

Grand angle

Mécénat de compétences : quels bénéfiques et comment convaincre ?

A propos des grandes entreprises :

Marianne ESHET, déléguée générale de la fondation d'entreprise SNCF

Karine VIEL, déléguée générale de la fondation d'entreprise Monoprix

Denis BOUCHARD, chef de missions mécénat de compétences à la fondation d'entreprise EDF

A propos des PME

Barbara CAUSSE, présidente d'Algorev et manager chez Algoé

Diane LERAY-LEMOINE, directrice générale de la société Heaven

Agathe SAINT-JEAN, déléguée générale de la fondation l'Echiquier de la réussite, directeur chez A2 Consulting

A propos des collaborateurs

Sophie CONCHON, responsable RSE à Edenred

Anne-Claire PACHE, professeur titulaire de la Chaire philanthropie de l'Essec

Le Grand angle est animé par :

Yoann KASSI-VIVIER, co-fondateur et directeur du développement à Pro Bono Lab

et **Bénédicte MENANTEAU**, déléguée générale d'Admical.

Lors du Grand Angle dont le sujet était *Quels bénéfiques et comment convaincre ?*, des responsables de programme de mécénat de compétences au sein de grandes entreprises et de PME ont partagé leur expérience sur trois grands thèmes : les différentes formes que prend le mécénat de compétences, ses retombées positives pour l'ensemble des acteurs ainsi que les défis à relever lors de sa mise en place.

Comment se lancer dans le mécénat de compétences ?

Le mécénat de compétences se développe aujourd'hui au sein des entreprises par des voies très différentes, selon qu'il répond à une véritable stratégie ou est au contraire le fruit d'une mise en place progressive, au gré des occasions qui se présentent.

Ainsi, pour la fondation SNCF, la décision prise il y a quatre ans de mettre en place du mécénat de compétences était une

décision stratégique, pour « aller au-delà du soutien financier et mettre à disposition les

compétences des collaborateurs ». Arrivée en 2009 au sein de la fondation, Marianne Eshet n'a eu aucun mal à convaincre le top management d'engager la fondation SNCF dans cette voie : « Quand on parle du mécénat de compétences, on embarque les gens dans une histoire, une aventure, (...) on suscite la curiosité. ». Une fois l'aval de la direction obtenu, son équipe a travaillé pendant un an en collaboration avec les ressources humaines pour construire le dispositif.

Mais le développement du mécénat de compétences ne répond pas toujours à une stratégie bien structurée et définie en amont. Diane Leray-Lemoine, insiste sur le fait qu'il n'y a pas nécessairement besoin d'une stratégie claire dès le départ : « On peut faire de petites choses au départ, par expérimentation, et faire des choses très bien. ». Au sein de Heaven, le mécénat de compétences est en effet né par hasard,

pour répondre à « un besoin au niveau des collaborateurs de s'engager autrement » et se développe petit à petit. Chez la fondation Monoprix également, le mécénat de compétences s'est développé dans un premier temps de façon empirique et pragmatique. « On y a va en tâtonnant, expérimentant », explique Karine Viel. Son équipe a commencé il y a un an par créer une Semaine de la Solidarité dans l'entreprise, lors de laquelle les collaborateurs ont été encouragés à réaliser des missions solidaires très variées, afin de toucher un grand nombre de salariés.

Dans de nombreuses PME, des fondations ou associations ont vu le jour suite à une volonté d'engagement observé chez les collaborateurs. Chez Algoé, Algorev a été créée il y a douze ans par deux consultantes, dans un contexte de forts bouleversements sociétaux et environnementaux et a tout de suite été soutenue par la direction. La fondation l'Echiquier de la réussite, créée par le cabinet de conseil A2Consulting, a aussi vu le jour il y a cinq ans, après que les dirigeants aient remarqué une envie forte des jeunes diplômés arrivant dans l'entreprise « de faire bouger les choses », de s'investir dans l'entreprise sur des projets sociétaux ayant du sens.

Tout comme la genèse du mécénat de compétences varie d'une entreprise à l'autre, les témoignages des participants attestent d'autant de manières d'en faire qu'il existe d'entreprises. Ses modalités d'implémentation varient tant sur la durée des missions – longues ou ponctuelles, que sur le nombre de jours mis à disposition des salariés pour l'engagement. Par exemple, à la fondation SNCF, un salarié peut donner jusqu'à dix jours par an de son temps de travail à une mission d'intérêt général. Algoé a choisi une organisation très différente, dans laquelle les salariés peuvent s'engager via Algoé sur leur temps de travail ou donner de leur temps bénévolement via l'association Algorev qui propose des missions pro bono aux collaborateurs et retraités de l'entreprise.

Les entreprises se tournent néanmoins de plus en plus vers des missions ponctuelles, qui permettent aux salariés de concilier obligations professionnelles et familiales avec la volonté de s'engager autrement. C'est le cas de la fondation l'Echiquier de la réussite, qui propose uniquement des missions courtes à ses

consultants. Une formule qui semble fonctionner, puisqu'aujourd'hui 10% des collaborateurs sont engagés. Sophie Conchon, a fait le choix quant à elle de mettre en œuvre le mécénat de compétences chez Edenred via les Campus Probono organisés par Pro Bono Lab, des missions ponctuelles d'une journée lors desquelles les salariés travaillent en équipe avec des étudiants au profit d'associations

Pourquoi se lancer dans le mécénat de compétences ?

Si le mécénat de compétences tend aujourd'hui à se développer, c'est qu'il est vecteur de sens et source de nombreux bénéfices, tant pour les volontaires que pour l'entreprise elle-même.

Pour les volontaires, les apports d'une implication dans des missions de mécénat de compétences sont nombreux.

Sur le plan personnel, le mécénat de compétences répond de manière innovante aux besoins croissants de bien-être, de motivation et d'épanouissement au sein de sa profession, et au besoin de s'engager dans des actions qui ont du sens. Sophie Conchon nous confie l'envie des salariés de « pouvoir donner de leur temps sur un sujet porteur de sens et collaborer davantage avec leurs collègues d'autres départements ». Il est également bon de noter que certains volontaires entretiennent une relation avec l'association bénéficiaire une fois la mission terminée. Le mécénat de compétences ouvre donc grand les portes de l'engagement individuel dans des actions d'intérêt général. Sur le plan professionnel, participer à des actions de mécénat de compétences permet de développer ses propres aptitudes au travail, tant sur le plan humain, au travers de missions collectives, que sur le plan technique : gestion de projets, définition d'une stratégie ou encore animation d'équipe.

Mais il est certain que l'entreprise a elle aussi tout à gagner à se lancer dans l'aventure, aussi bien dans une logique de management qu'en terme d'image.

Sur le plan managérial, les bénéfices sont nombreux puisque les actions de mécénat de compétences permettent aux collaborateurs de se connaître et donc de créer de la cohésion d'équipe et une dynamique forte au sein de la structure. « La dimension collective de l'engagement est un des vecteurs intrinsèques de motivation » note Anne-Claire Pache. Avec le mécénat

de compétences, « vous développez des compétences incroyables avec une latitude que vous n'avez pas au sein de l'entreprise » explique Denis Bouchard. « On ne parle quasiment jamais de la valorisation des compétences acquises à l'extérieur de l'entreprise », or cette démarche est indispensable pour les entreprises qui aujourd'hui s'inscrivent dans une logique de développement de la formation professionnelle, en accord avec la loi du 5 mars 2014. Au sein de la fondation Monoprix, Karine Viel observe que l'équipe communication s'est rendue compte du « côté fédérateur du dispositif et de l'impact positif qu'il peut avoir sur l'engagement des collaborateurs ». Il est ensuite évident que l'implication de l'entreprise dans le mécénat de compétences participe de manière importante à sa notoriété puisque ses actions sont autant d'occasions de partager avec l'ensemble des collaborateurs et avec l'extérieur les valeurs propres à la structure. Par ailleurs, il est bon de noter les propos d'Anne-Claire Pache : « Il y a une forte volonté chez les étudiants en école de gestion d'exprimer leurs valeurs dans leur future profession ». Il est donc important pour l'entreprise de savoir que proposer à leurs futurs employés un poste dans lequel ils auront l'opportunité de mettre en place des actions portant leurs valeurs sera un critère de différenciation et de choix pour ces jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi.

Quels sont les défis rencontrés et comment les surmonter ?

L'implémentation du mécénat de compétences au sein d'une entreprise peut malgré tout présenter des difficultés. Dans les grandes entreprises, nous observons deux types d'approches et donc deux types de défis à relever.

La première approche est une approche « descendante » : la mise en place du mécénat de compétences est soutenue dès le départ par le top management, l'implémentation suit une démarche stratégique et la pratique est ensuite diffusée à l'ensemble des salariés, c'est le cas notamment à la fondation SNCF. Marianne Eshet, qui n'a pas eu de mal à convaincre le top management et les RH de l'intérêt du mécénat de compétences, a en revanche dû faire face aux réticences des managers, peu enclins à se priver d'une partie de leur personnel pendant la durée des missions. Denis Bouchard nous le

confirme : il a souvent dû faire face, au sein d'EDF, à une « franche hostilité » de la part des managers. Cependant, Marianne Eshet remarque que ces derniers sont convaincus lorsque les collaborateurs reviennent de missions « enthousiastes, différents, enrichis ». Elle conclut : « le moteur principal, c'est le succès ». Si on ne peut pas faire sans l'implication des managers dans la démarche, il est en revanche indispensable que la motivation des collaborateurs soit intrinsèque, c'est-à-dire qu'ils éprouvent du plaisir à s'impliquer et ne le fassent pas sous la contrainte, comme en témoignent les résultats de l'étude de l'ESSEC. Si les managers sont trop impliqués, la motivation devient extrinsèque : les collaborateurs se sentent alors obligés de participer, ce qui va à l'encontre d'un engagement durable. Par ailleurs, le salarié peut parfois ressentir un manque de confiance en lui et ses capacités, avoir peur de ne pouvoir transmettre ses compétences, ou que celles-ci soient inadaptées. Ainsi, pour Denis Bouchard, « il faut du temps, de la pédagogie, de l'humilité et de la patience » pour développer le mécénat de compétences.

La seconde approche est « ascendante » : l'initiative vient de salariés motivés, et le défi est le suivant : convaincre le top management. Karine Viel a fait face à cette situation au sein de Monoprix, il faut alors réussir à généraliser et rendre stratégique le mécénat de compétences, ce qu'elle-même souhaite accomplir au sein de la structure. Pour relever ce défi au sein d'une PME, une personne passionnée et charismatique doit porter le projet, nous confie Agathe Saint-Jean. Les exemples d'Algoé et de Public Système Hopscotch nous montre qu'un groupe de salariés ambassadeurs du mécénat de compétences peut remporter assez naturellement le soutien de la direction.

S'il existe des défis à relever, il est tout autant de solutions pour le faire. En effet, le monde associatif a ses valeurs et ses règles, l'entreprise doit donc s'adapter à ce « monde » et inversement. Denis Bouchard insiste ainsi sur l'importance d'intermédiaires tels que Pro Bono Lab qui viennent en soutien aux deux parties afin de favoriser et simplifier les interactions. Bénédicte Menanteau insiste sur les principes éthiques à respecter lorsqu'on met en place une démarche de mécénat de compétences. Le mécénat de compétences doit répondre à un

besoin réel et identifié de l'organisme bénéficiaire, recevoir l'accord du salarié, faire appel aux compétences personnelles du salarié ou à ses compétences métier, concerner des missions ponctuelles.

Une dynamique s'est désormais mise en route et le moment est plus que jamais

favorable pour se lancer. La dernière réflexion de Cyrille Tassart semble largement partagée par les intervenants et la salle : « le mécénat de compétences rapproche deux mondes qui ont tout à gagner à travailler ensemble ».

Cette synthèse a été rédigée par des membres de l'équipe de Pro Bono Lab :

- Aurore Fijalkowski, chargée de développement
- Mathilde Fochesato, coordinatrice association
- Guillaume Meyer, chargé de stratégie et R&D

Focus 1

Quel type de missions proposer ?

Ericka COGNE, déléguée générale de la fondation d'entreprise Accenture et responsable engagement sociétal France Benelux

Bénédicte GUEUGNIER, directrice de la fondation d'entreprise Financière de l'Echiquier

Lorsque l'entreprise propose des missions de mécénat de compétences, l'enjeu central est de mobiliser ses collaborateurs pour qu'ils y participent. Pour Bénédicte Gueugnier, « faire passer à l'acte est long ». Il s'agit alors de s'interroger sur le type de missions qui peuvent être proposées et sur les outils à mettre en place pour impliquer les salariés.

Les premières questions qui se posent aux entreprises qui veulent mettre en place du mécénat de compétences concernent les missions proposées : le format, les critères de réussite et les objectifs qui doivent être remplis lors de la mission.

Concernant la proposition qui mobilisera le plus de collaborateurs, les deux intervenantes sont unanimes. Il faut que l'entreprise propose une multiplicité de missions pour mobiliser et répondre aux envies d'un maximum de salariés. Pour Ericka Cogne « l'engagement doit être à la carte », de même pour Bénédicte Gueugnier : « Il faut proposer un large panel pour que les collaborateurs s'impliquent (...) les offres doivent être packagées ». Ainsi, les missions longues et courtes doivent coexister. Les missions peuvent aller d'ateliers ponctuels aux missions longues de conseil en passant par le tutorat ou le parrainage. La fondation Accenture propose huit types d'engagement différents allant du don financier à la mission de mécénat de compétences de six mois à l'étranger : « Le but est que le collaborateur commence par un petit engagement, puis qu'il s'engage soit sur d'autres missions plus longues, soit auprès de l'association sur son temps libre », Ericka Cogne.

D'autres propositions relatives au format de la mission peuvent également être

faites mais la décision dépendra de l'arbitrage de l'entreprise. Pour la fondation Financière de l'Echiquier, l'ensemble des missions se fait en groupe parce que les collaborateurs préfèrent travailler en équipe, tandis qu'Accenture laisse le choix. De même, faut-il proposer des missions faisant appel à des compétences professionnelles ou personnelles ? La réponse semble être liée à la taille de l'entreprise et à la diversité des compétences professionnelles. Enfin, le dernier point faisant débat concerne le choix entre mécénat et bénévolat de compétences. La fondation Financière de l'Echiquier propose les deux. Elle a créé sa propre association *Maison des talents* qui est un exemple de mission longue réussie.

Les critères d'une mission réussie font consensus pour les deux intervenantes. Il s'agit de missions permettant la rencontre entre les bénéficiaires et les salariés : les collaborateurs sont souvent motivés par la rencontre avec l'autre plus que par l'action en elle-même. Le sentiment d'utilité et la volonté de sortir du cadre de travail classique motive le collaborateur. Pour Bénédicte Gueugnier, « l'objectif est que le collaborateur revienne heureux, en ayant vécu des émotions et surtout qu'il y ait eu une rencontre entre les mondes ».

Toutefois, proposer des missions de mécénat nécessite un cadrage.

Tout d'abord, la mise en place de ces missions requiert certains prérequis. Pour Bénédicte Gueugnier « une mission réussie est une mission préparée ». En interne, il est essentiel que cette démarche se fasse avec l'appui du comité de direction et du chef de département. Par ailleurs, l'entreprise doit faire un travail en amont pour bien connaître l'environnement dans lequel elle évolue.

Une mission préparée passe par l'identification des besoins des associations, de même que celle des compétences des salariés volontaires. Pour Ericka Cogne « Il faut passer ce temps de cadrage pour savoir ce dont ont besoin les associations ». Cette identification peut être réalisée par un intermédiaire. La fondation Accenture a fait ce choix, comme le souligne Ericka Cogne « j'ai une petite équipe en France et donc passer par un intermédiaire comme Pro Bono Lab permet d'en faire plus puisqu'ils font les diagnostics et organisent les Marathons ».

L'implication des salariés passe par un travail de mobilisation, réalisé en amont. Il faut bien prendre du temps avec ses collaborateurs pour connaître les contours de leurs motivations à travers des échanges formels ou informels. Ensuite, il s'agit de former le collaborateur à cette rencontre. En effet, le temps du monde associatif n'est pas le même que le temps de l'entreprise. Le collaborateur doit pouvoir s'adapter à l'association dans laquelle va se dérouler la mission, de même, il est important de préparer l'association à l'accueil des collaborateurs. « L'univers associatif n'est pas l'univers professionnel » précise Bénédicte Gueugnier.

La mise en place d'une évaluation en fin de mission sous-tend l'enjeu clé de formalisation des pratiques. Il faut évaluer à travers un questionnaire les points forts et éventuels points faibles relevés lors de l'intervention du collaborateur et améliorer les futures missions.

En définitive, les missions proposées doivent répondre aux attentes des parties prenantes. L'entreprise doit être en mesure de proposer des offres de mission mobilisatrices pour les salariés tout en répondant aux besoins réels des associations. Le mécénat de compétences répond donc à de multiples enjeux RH dont la cohésion interne, la motivation au travail et le développement de compétences transversales. Pour la fondation Financière de l'Echiquier, «il est apparu qu'il fallait professionnaliser la démarche de solidarité».

Cette synthèse a été rédigée par des membres de l'équipe de Pro Bono Lab :

- Guillaume Deschamps, chargé de partenariat
- Maud Bois-Gallou, chargée d'évaluation
- Thomas Porcheron, assistant administratif et comptable

Focus 2

Comment mettre en place ce dispositif ?

Patricia BENCHENNA, directrice des programmes de la fondation d'entreprise Schneider Electric

Miren BENGEOA, déléguée générale de la fondation d'entreprise Chanel

Fatem-Zahra BENNIS, chargée des relations internes pour la fondation d'entreprise Chanel

Le mécénat de compétences a fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des entreprises ces dernières années, mais sa mise en place n'est pas toujours évidente. Les principaux obstacles sont le manque de temps des collaborateurs et le fait qu'il ne soit pas jugé prioritaire pour l'entreprise. Il n'y a pas de solution unique mais des choix plus ou moins adaptés : ainsi de la même manière que les fondations Chanel et Schneider Electric ont leur objet propre, les modalités de leurs programmes d'implication des collaborateurs diffèrent.

Pour Miren Bengoa, l'implication de la direction des ressources humaines pour recruter les volontaires est essentielle car la sélection des profils reste le métier des responsables RH. La fondation Chanel centralise les demandes de compétences des associations, qu'elle transmet au département des ressources humaines afin de faciliter l'identification des personnes volontaires correspondant au profil recherché. En concertation avec les intéressés, et uniquement sur accord des supérieurs hiérarchiques, les volontaires sont mis à disposition de la fondation sur leur temps de travail et pour une durée définie à l'avance. Une lettre de mission est alors signée entre le salarié, le supérieur et la fondation, afin de garantir le bon déroulement de la mission.

Dans le cadre de la fondation Schneider Electric, l'implication forte des RH a semblé moins pertinente, notamment du fait de l'hétérogénéité des situations selon les pays où l'entreprise est présente. Cela peut aussi être dû au fait que la participation

aux actions de la fondation demande un engagement personnel des volontaires. Une partie du temps peut être offerte par l'entreprise, mais il est demandé au collaborateur qui part en mission de poser des jours de congés. Les frais occasionnés par une mission sont toujours couverts. Le travail de la fondation consiste essentiellement à mettre au clair le contrat et les responsabilités de chacun entre les bénéficiaires locaux, les collaborateurs qui s'engagent et les filiales. Patricia Benchenna a opté pour une certaine dématérialisation des relations : ainsi pour *Schneider Electric Teachers*, une association créée en 2012 pour partager le savoir-faire technique des collaborateurs, la fondation a créé un site « qui fonctionne un peu comme un *Meetic*, où les volontaires remplissent leur profil et où l'association met à jour ses besoins afin d'offrir des missions ». La création de ce site dédié permet de transmettre une information rapide aux 800 collaborateurs enregistrés, pour les aider à s'engager. La rencontre s'opère via un minimum de compétences, de langues parlées et de disponibilités en commun. Cette vérification s'effectue par mot clés et après confirmation, le volontaire et l'association signent une charte d'engagement.

A la fondation Chanel, où l'engagement n'a lieu que sur temps de travail, l'implication du collaborateur peut être très ponctuelle, ou aller jusqu'à un engagement de plus longue durée ; les missions de conseil proposées sont généralement d'une durée de 1 à 10 jours. A la fondation Schneider Electric, les collaborateurs sont invités à mener eux-mêmes la mise en place et la gestion du

programme d'implication, en devenant délégués de la fondation ou encore détachés dans une ONG. Ils constituent alors le lien entre l'entreprise, la fondation et les associations soutenues dans environ 75 pays en 2013. Pour les 110 délégués de la fondation, il n'y a pas de contrôle pour savoir s'ils réalisent leur fonction sur leur temps de travail ou en dehors, cela va du bénévolat à leur travail à temps plein. La structure en réseau de la fondation est une bonne manière d'adapter l'encadrement du mécénat aux spécificités de l'entreprise, elle est facilitée par l'engagement du top management et l'intégration du programme d'engagement au projet d'entreprise. Ainsi une partie des bonus des managers sont liés aux objectifs de développement durable. Cela n'est pas le cas à la fondation Chanel, qui souhaite faire la distinction entre engagement solidaire et parcours professionnel.

Malgré ces modalités qui témoignent d'approches différentes, on note quelques points communs. D'abord, l'appui des RH reste important. Pour les convaincre, on peut les rassurer sur le flux - la proportion des collaborateurs engagée reste raisonnable, les faire venir sur le terrain pour

vivre l'expérience, ou encore s'appuyer sur le top management et sur des objectifs précis. Ensuite, « une des clés du succès de ces programmes est l'accompagnement des collaborateurs », indique Fatem-Zahra Bennis.

La fondation Chanel est ainsi présente de la mise en relation entre le volontaire et l'association jusqu'au questionnaire de satisfaction à la fin de la mission. Pour la fondation Schneider Electric, chaque mission est précédée d'une phase de préparation pendant laquelle les nouveaux volontaires sont mis en relation avec des salariés ayant déjà vécu l'expérience. Enfin dans les deux entreprises, il semble que les partenaires sociaux ont plutôt joué un rôle positif de facilitateurs vis-à-vis du programme.

Ces deux exemples montrent la diversité des situations dans la mise en œuvre opérationnelle du mécénat de compétences. En adaptant son action à la culture de l'entreprise et à son fonctionnement, il est possible d'obtenir des résultats probants qui justifient la valeur du programme.

Cette synthèse a été rédigée par des membres de l'équipe de Pro Bono Lab :

- Antoine Colonna d'Istria, co-fondateur et directeur de la stratégie
- Sonia Lourenço, chef de projets

Focus 3

Mécénat de compétences : quel impact pour les bénéficiaires et les collaborateurs ?

Guilène BERTIN, secrétaire générale de la fondation d'entreprise Deloitte

Charles-Benoît HEIDSIECK, président et fondateur du Rameau

Emilie VUILLEQUEZ, co-fondatrice et directrice des ressources humaines de Pro Bono Lab

Pourquoi proposer à ses salariés de s'engager sur leur temps de travail au profit d'un organisme d'intérêt général ?

Cette question fondamentale suppose de se pencher sur les principes et valeurs du mécénat de compétences - par exemple celui de lutter en faveur d'une cause d'intérêt général - mais aussi sur ses conséquences. C'est ce second point qui a été abordé dans ce focus : quels sont les impacts du mécénat de compétences sur les bénéficiaires et les collaborateurs ? Évaluer l'impact du mécénat de compétences semble indispensable à la valorisation et au renouvellement de l'engagement des parties prenantes. Cependant, les entreprises rencontrent certaines difficultés pour évaluer les missions.

« Sur l'évaluation la première question ce n'est pas tant comment on évalue que qu'est-ce qu'on évalue ? » affirme Charles-Benoît Heidsieck, président et fondateur du Rameau qui travaille depuis cinq ans sur la question de l'engagement et du mécénat de compétences.

En effet, c'est tout un système qu'il est possible d'évaluer en fonction de chaque partie prenante : mesure-t-on les impacts pour le bien commun ? Pour l'association ? Pour le salarié ? Pour l'entreprise ? Ces choix présupposent à chaque fois des approches différentes. Dans le cadre d'une mission de mécénat de compétences, deux

logiques peuvent être appliquées : d'une part, une logique personnelle qui renvoie à la sphère privée, d'autre part une logique collective qui renvoie à la sphère de l'entreprise, avec pour chacune des proportions variables.

La première renverra plutôt à l'impact sur l'épanouissement personnel du salarié, sur son sentiment d'utilité, alors que la seconde portera davantage sur des impacts en ressources humaines (cohésion interne, motivation des salariés, etc.) ou sur la performance de l'entreprise.

La mesure de l'impact du mécénat de compétences n'est donc pas évidente. Pour autant, cette difficulté ne doit pas conduire à freiner les volontaires : « L'important c'est d'être dans l'action en ayant bien conscience des enjeux qu'on veut atteindre » précise Charles-Benoît Heidsieck.

« La mesure d'impact ne doit pas être trop longue ni trop compliquée sinon elle empêche l'action » assure Guilène Bertin qui a mis en place le mécénat de compétences à la fondation Deloitte. Depuis les années 2000, la fondation Deloitte exerce principalement un mécénat de compétences *soft-skills*, au travers d'un système de parrainage. Sa particularité est d'être en lien direct avec le bénéficiaire. Ce sont aujourd'hui 250 parrains qui s'investissent en binôme pour aider des jeunes filleuls, et

ce jusqu'à la majorité. Une multitude de bonnes pratiques ont été mises en place afin de faciliter son fonctionnement dont notamment un comité de sélection qui choisit les associations sélectionnées.

La démarche de la fondation Deloitte consiste à agir avant de mesurer, pour ne pas s'inscrire dans une démarche contre-productive et endémique. En même temps, Guilène Bertin reconnaît l'importance de la dimension théorique car elle apporte un éclairage très précieux sur la pratique du mécénat de compétences.

Emilie Vuillequez, qui a développé les méthodes d'évaluation des programmes chez Pro Bono Lab, partage quelques bonnes pratiques pour mettre une méthode d'évaluation du mécénat de compétences. Avant de se lancer dans une démarche d'évaluation il faut savoir choisir ce qu'on veut évaluer et pourquoi faire car « l'évaluation peut servir à mesurer l'impact, améliorer les pratiques mais aussi communiquer, et les objectifs de l'évaluation peuvent évoluer au fur et à mesure du déploiement du programme » ajoute Emilie Vuillequez. D'après son expérience, l'évaluation sera d'autant plus fiable qu'elle est menée auprès de plusieurs parties

prenantes de manière croisée afin de faire s'exprimer chacun sur le même sujet, et à des moments différents pour confronter les résultats immédiats à l'impact à long terme. C'est pourquoi Emilie Vuillequez nous propose quelques questions pour guider la réflexion des responsables de dispositif : Quel est mon objectif ? Quelle partie prenante dois-je impliquer ? Qui dois-je convaincre ? Comment communiquer ? Quels moyens puis-je utiliser pour répondre à mon besoin ?

Le mécénat de compétences suscite de plus en plus d'engouement de la part des entreprises : en quelques années, les relations entre entreprises et associations se sont très largement développées. « On n'est plus dans un monde cloisonné » se réjouit Charles-Benoît Heidsieck. Pour autant, cette pratique est encore récente et son évaluation reste perfectible. Si les formes de mécénat de compétences et les manières d'appréhender l'évaluation sont multiples, fixer des objectifs au dispositif de mécénat de compétences et à la démarche d'évaluation semble être un pré-requis indispensable à la mise en œuvre d'une politique d'évaluation.

Cette synthèse a été rédigée par des membres de l'équipe de Pro Bono Lab :

- Juliette Didier Champagne, chargée de R&D
- Judith Meyer, chargée de développement

Pour approfondir vos compétences sur ce sujet :

- Les [résultats de l'étude sur le mécénat de compétences](#)
- Les [témoignages des entreprises intervenantes](#) au colloque
- La [fiche "Repères"](#) consacrée au mécénat de compétences
- Le [blog](#) de Pro Bono Lab




Admical est une association reconnue d'utilité publique qui développe en France la pratique du mécénat depuis 1979. Elle est présidée par Henri Loyrette. Forte de ses 190 adhérents, elle représente les mécènes auprès des pouvoirs publics, des médias et des instances internationales. Centre d'information et de formation au mécénat, Admical propose aux professionnels de ce domaine un carrefour de rencontre, de réflexion et d'innovation. Admical publie le baromètre du mécénat d'entreprise, le magazine mécènes, le Répertoire du mécénat...

www.admical.org

 twitter.com/ADMICAL

 facebook.com/admical.mecenas

 youtube.com/user/ADMICALparis

Contact : contact@admical.org



pro bono lab

Association spécialiste du mécénat de compétences créée en 2011, Pro Bono Lab mobilise des équipes de volontaires pour conseiller gratuitement les associations. Les « missions probono » permettent aux associations d'utilité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin en marketing, communication, communication, stratégie, finance, RH, web, droit, etc.

Grâce à des partenariats innovants avec les entreprises, les fondations, les grandes écoles et les collectivités, Pro Bono Lab a mobilisé 1500 professionnels et étudiants pour réaliser 200 missions d'une journée à six mois auprès de 120 associations.

www.probonolab.org

 twitter.com/ProBonoLab

 facebook.com/ProBonoLab

 youtube.com/user/ProBonoLabOfficiel

Contact : communication@probonolab.org