



HAL
open science

La perception par les salariés des programmes de bénévolat mis en place par leur entreprise en France

Cécile Emile, Loréa Baïada-Hirèche

► **To cite this version:**

Cécile Emile, Loréa Baïada-Hirèche. La perception par les salariés des programmes de bénévolat mis en place par leur entreprise en France. AIMS 2024 : XXXIIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, Jun 2024, Montréal, Canada. hal-04770937

HAL Id: hal-04770937

<https://hal.science/hal-04770937v1>

Submitted on 7 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La Perception Par Les Salariés Des Programmes De Bénévolat Mis En Place Par Leur Entreprise En France

Cécile EMILE, Institut Mines-Télécom Business School

cecile.emile12@gmail.com

Loréa BAIADA-HIRECHE, Institut Mines-Télécom Business School (auteur correspondant)

lorea.baiada-hireche@imt-bs.eu

RÉSUMÉ

Les programmes de bénévolat salarié permettent aux entreprises d'afficher un engagement sociétal important pour leur image vis-à-vis des parties prenantes externes, tout en répondant au besoin de sens croissant de leurs employés. Néanmoins, les études sur le bénévolat adoptent essentiellement la perspective des entreprises et l'on sait peu de choses sur la perspective des salariés. Cette recherche vise à mieux comprendre la perception par les salariés, des programmes de volontariat mis en place par leur entreprise. La méthodologie s'appuie sur une étude qualitative exploratoire conduite auprès de sept bénévoles salariés d'entreprises françaises de tailles variées. Nos résultats soulignent à quel point l'expérience de bénévolat est riche de sens pour les salariés. Pourtant, alors que des programmes de volontariat sont mis en place par les entreprises, il apparaît que l'engagement des salariés est très peu influencé par ces dernières. Notre étude identifie des obstacles limitant le développement du bénévolat salarié liés au management, au statut ou à la situation financière de l'entreprise.

Mots-clés : bénévolat salarié, responsabilité sociale des entreprises (RSE), sens au travail, engagement au travail, satisfaction professionnelle.

INTRODUCTION

Le bénévolat gagne en importance parmi les travailleurs avec, d'après l'Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat (IRIV), 6 millions de bénévoles actifs en France. Cela représente 58% du nombre total de bénévoles¹. Les français sont ainsi de plus en plus nombreux à s'engager dans des actions bénévoles en parallèle à leur activité professionnelle, de leur propre initiative ou par l'intermédiaire de programmes d'entreprises. Pour les entreprises, encourager le volontariat de leurs employés permet d'afficher un engagement sociétal important pour leur image vis-à-vis des parties prenantes externes, tout en bénéficiant d'un atout managérial en interne. En effet, le bénévolat est une manière pour les salariés de répondre à leur besoin croissant de sens au travail dans un contexte de désengagement généralisé décrit par un foisonnement de nouvelles expressions telles que "quiet quitting" ou "great resignation". Cette nouvelle pratique représente ainsi un enjeu important pour les entreprises cherchant à fidéliser une main d'œuvre qualifiée, dans un tel climat. Néanmoins, les études sur le bénévolat adoptent essentiellement la perspective des entreprises et l'on sait peu de choses sur la perspective des salariés à propos des programmes de bénévolat mis en place par leur entreprise. Dans quelle mesure les programmes proposés par les entreprises répondent-ils aux attentes des salariés et à leurs valeurs ? L'objectif de notre étude est de mieux comprendre la perspective des salariés afin de la confronter à celle des entreprises.

Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude qualitative auprès de sept bénévoles salariés travaillant dans diverses entreprises françaises comme Orange, SNCF ou encore AXA Assurances ayant mis en place des programmes de volontariat et notamment de mécénat de compétences. Nos résultats soulignent, en appui de la littérature, à quel point l'expérience de bénévolat est riche pour les salariés, répondant à leur quête de sens et leur procurant un puissant

¹ Odl-Technology. (n.d.). *Bénévolat des salariés - Données clés sur le bénévolat - IRIV - Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat*. <https://www.iriv.net/annee-europeenne/donnees-cles.php?cat=act>

levier de réalisation de soi, au-delà de leurs attentes initiales. Cependant, nos résultats montrent que paradoxalement, alors que des programmes de volontariat sont mis en place par les entreprises, l'engagement des salariés est très peu influencé par ces dernières. Au-delà du manque d'actions de sensibilisation de part des entreprises, notre étude identifie même un certain nombre d'obstacles qui peuvent entraver le développement du bénévolat salarié, tels que le manque de sensibilisation des managers ainsi que des contraintes liées au statut ou au contexte économique. Après avoir présenté le bénévolat salarié et ses modalités, nous présentons ses enjeux pour les entreprises et leurs salariés. Puis nous exposons notre étude empirique et nous la discutons au regard de la littérature.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. Le Bénévolat Salarié : définition et formes

1.1.1. Définition

Le bénévolat salarié a été défini par Rodell et al. (2015) comme le "fait pour des salariés de donner de leur temps dans le cadre d'une activité planifiée au profit d'un groupe ou d'une organisation à but non lucratif ou caritatif". Trois éléments essentiels caractérisent la notion de volontariat salarié: il s'agit d'un engagement actif, planifié et réalisé auprès d'organisations à but non lucratif.

Tout d'abord, l'engagement est actif dans la mesure où il se distingue par le don de temps plutôt que par une contribution financière (Omoto et Snyder, 1995; Wilson, 2000). C'est un acte concret où chaque individu investit son énergie et ses compétences pour contribuer à une amélioration de la société. Cette forme d'engagement va au-delà du simple soutien financier, soulignant l'importance d'une implication personnelle dans des projets ou des actions communautaires. Ensuite, l'engagement planifié représente une démarche délibérée et anticipée. Contrairement à une participation spontanée, il est le fruit d'une réflexion préalable

et d'une organisation consciente de l'impact souhaité (Penner, 2002; Wilson, 2000). Ce type d'engagement démontre une volonté de consacrer du temps de manière régulière, soulignant ainsi la valeur du volontariat dans la construction de projets durables et significatifs. Par ailleurs, s'engager auprès de groupes ou d'organisations non lucratives constitue un troisième élément crucial (Musick et Wilson, 2008; Penner, 2002). Cet engagement va au-delà des frontières individuelles, plaçant l'action volontaire au service de causes sociales ou communautaires. Il souligne l'importance de contribuer au bien commun et de soutenir des initiatives bénéfiques pour la collectivité. Cela regroupe alors les buts poursuivis par les deux précédentes notions : un engagement actif et planifié.

On peut distinguer trois types de volontariat, en fonction de l'implication des organisations dans cette démarche (Peloza et Hassay, 2006) : le volontariat extra-organisationnel, le volontariat inter-organisationnel et le volontariat intra-organisationnel. Le volontariat extra-organisationnel se caractérise par une absence d'implication de l'employeur. Cette forme de volontariat repose entièrement sur l'initiative personnelle, soulignant l'autonomie de l'individu dans son choix de s'investir dans des actions bénévoles. Le volontariat inter-organisationnel, quant à lui, est soutenu par l'entreprise, bien que ses initiatives ne soient pas strictement alignées sur les intérêts stratégiques de l'entreprise. Il témoigne de la volonté de l'entreprise de favoriser des actions bénévoles, même si elles ne sont pas directement liées à ses objectifs commerciaux. L'exemple donné par les auteurs est le suivant : un employé va bénéficier d'un programme de son entreprise qui lui permet de soutenir la soupe populaire de sa communauté en faisant du bénévolat le week-end. L'employeur fait un don en argent lorsque la personne atteint un certain nombre d'heures de bénévolat prédéterminé, par exemple 40 heures équivalent à un don de 100\$. Le soutien de l'entreprise est donc fait de manière passive.

Enfin, le volontariat intra-organisationnel représente une forme de comportement organisationnel et social citoyen. Il englobe les activités volontaires non rémunérées réalisées

par les employés dans le but d'aider leur organisation à atteindre des objectifs sociaux et communautaires. L'exemple explicite est celui de Campbell's Soup^Ø qui accorde du temps supplémentaire durant l'heure du déjeuner à ses employés pour les encourager à faire du bénévolat dans les soupes populaires locales. L'entreprise fait également don de produits et d'argent à toute communauté locale où ses employés sont des bénévoles actifs. Cette forme d'engagement souligne l'importance d'une responsabilité collective au sein de l'entreprise, où les employés contribuent activement à la réalisation de missions altruistes.

Il est intéressant de noter que nous n'étudierons pas le volontariat extra-organisationnel dans le cadre de notre recherche puisqu'il est peu influencé par l'entreprise et nous traiterons les deux autres formes de volontariat.

1.1.2. Modalités d'engagement bénévole des salariés

Du point de vue des salariés, le bénévolat revêt diverses formes. Ce dernier peut être à l'initiative du collaborateur lui-même ou de son entreprise (Lukka, 2000). Cependant, il existe des distinctions entre les formes d'engagements avec d'une part le volontariat sans nécessité d'expertise et, d'autre part, le volontariat basé sur les compétences. Le bénévolat basé sur les compétences est défini comme une "activité stratégique qui implique que les salariés fassent don de leurs compétences professionnelles et acquièrent ou développent des compétences par le biais de contributions volontaires à une organisation externe à but non lucratif qui requiert certains ensembles de compétences" (Dempsey-Brench et Shantz, 2022). Les entreprises mettent ainsi à disposition des salariés dotés de compétences spécifiques, pour aider des organisations non lucratives. Cette forme de bénévolat va au-delà de la simple présence physique en offrant des compétences professionnelles spécialisées. Les salariés, en mettant leurs connaissances au service de causes sociales, contribuent ainsi à renforcer le tissu social et à résoudre des problématiques complexes.

Pour cette forme d'engagement, il existe une modalité particulière en France qui s'avère intéressante pour notre étude : le mécénat de compétences². Il s'agit d'une forme d'engagement encadrée et définie. C'est, pour une entreprise, la mise à disposition de collaborateurs auprès d'un organisme d'intérêt général. Cette mise à disposition se fait durant le temps de travail et peut aller de la mise à disposition du salarié pendant une demi-journée à un temps plein, dans la limite de 3 ans.

En outre, en matière de temporalité, les actions bénévoles peuvent être réalisées durant le temps de travail ou bien durant le temps libre du salarié. Comme définit par Rodell et al. (2015), le bénévolat salarié regroupe aussi bien l'engagement effectué dans le cadre professionnel, alors nommé bénévolat d'entreprise, que l'engagement effectué dans le cadre personnel, nommé bénévolat personnel. Ainsi, ces deux formes d'engagement sont régies par des modalités différentes et font partie du bénévolat salarié sur lequel l'entreprise peut influencer en encourageant l'engagement.

1.1.3. Les stratégies pour développer le bénévolat salarié

D'après Rodell et al. (2015), la promotion du bénévolat salarié peut être renforcée par plusieurs stratégies clés, dont l'aménagement du temps de travail en offrant un soutien basé sur le temps, permettant aux employés de consacrer des heures à des activités bénévoles. Le temps et l'énergie dépensés représentent un coût pour les salariés. Le coût de cet engagement se verra donc diminué lorsque le collaborateur n'aura pas à changer ses habitudes personnelles et pourra utiliser son temps de travail pour s'engager (Peloza et Hassay, 2008). Un soutien matériel ou financier peut également être mis en place pour faciliter l'implication des salariés dans des initiatives bénévoles. La reconnaissance de l'engagement joue un rôle crucial, car elle motive les employés à s'investir davantage. A l'inverse, le manque de reconnaissance favorise le turn

² Secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, France, *Guide pratique du mécénat de compétences*, 2021.

over (Wilson, 2000). La diffusion des opportunités de bénévolat au sein de l'entreprise contribue à accroître les performances, le recrutement et la rétention des employés.

Du point de vue des facteurs organisationnels (Studer et Von Schnurbein, 2013), une gestion efficace des bénévoles implique la mise en place de pratiques et d'outils de gestion couvrant le recrutement, la formation, l'évaluation et la reconnaissance. Les attitudes organisationnelles, telles que l'importance accordée aux bénévoles et l'intégration de leurs valeurs, sont également des leviers essentiels. De plus, les caractéristiques structurelles de l'organisation peuvent faciliter ou entraver la coordination des bénévoles. Enfin, s'associer à des entreprises à but non lucratif est un moyen pour les entreprises de soutenir le bénévolat de leurs salariés et d'afficher leur engagement sociétal.

Cependant, Pelozo et al. (2009) ont étudié les moyens de promotion du bénévolat salarié et ont montré que le soutien basé sur le temps ainsi que la reconnaissance du volontariat par l'employeur n'étaient pas des motivations à l'engagement des salariés. Il est donc important de bien comprendre la perception des employés afin de déployer des stratégies permettant un développement plus efficace du bénévolat salarié.

1.2. Enjeux du bénévolat

1.2.1. Intérêt du bénévolat pour les entreprises

Le bénévolat salarié offre une multitude de bénéfices pour les entreprises (De Gilder et al., 2005) tant sur le plan interne qu'externe.

En interne, cette pratique stimule la motivation et la satisfaction des employés, engendrant des performances accrues des employés impliqués dans des activités bénévoles. La fierté et l'identification à l'organisation atteignent des niveaux élevés, favorisant un engagement organisationnel solide et une productivité accrue (Duncan et Moriarty, 1997; Jones, 2010; Rodell, 2013). Cette initiative renforce la rétention du personnel et contribue à forger une

culture d'entreprise positive (Peloza et Hassay, 2006). De plus, le bénévolat salarié se révèle être une alternative de formation à faible coût, permettant l'amélioration des compétences des employés (Caudron, 1994).

Sur le plan externe, le bénévolat salarié améliore la réputation de l'entreprise, renforçant son engagement sociétal et son lien avec la communauté. Cela permet de générer une publicité positive, de renforcer la réputation de compassion et de bienveillance de l'entreprise, ainsi que d'améliorer son intégrité globale (Duncan et Moriarty, 1997). La perception positive des consommateurs à l'égard des entreprises impliquées dans le bénévolat salarié influence directement leurs préférences d'achat, tandis que l'alignement avec les pressions sociétales en matière de RSE renforce l'image globale de l'entreprise (Jones, 2010). Le bénévolat accroît également l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, attirant des talents motivés (Jones et al., 2014). Ainsi, le bénévolat salarié émerge comme une stratégie aux multiples retombées positives pour les entreprises, générant des avantages significatifs à la fois en interne et en externe.

Pour maximiser les bénéfices du bénévolat salarié, les études ont montré qu'il était essentiel pour les entreprises d'adopter certaines préconisations stratégiques. En premier lieu, il est recommandé d'aligner la cause défendue par le bénévolat salarié avec la stratégie globale de l'entreprise dans le but de créer des impacts économiques et sociaux (Porter et Kramer, 2002). Cette démarche assure une cohérence entre les actions philanthropiques de l'entreprise et ses objectifs commerciaux, renforçant ainsi l'impact positif sur sa réputation et sa performance globale. De plus, l'adoption d'une approche à long terme, fondée sur l'honnêteté et la transparence, est cruciale pour bâtir une relation durable avec les parties prenantes, tant internes qu'externes. Cette transparence renforce la confiance et la crédibilité de l'entreprise, éléments clés pour garantir le succès à long terme du programme de bénévolat salarié. En outre, il est recommandé de lier étroitement les pratiques RSE, y compris le bénévolat salarié, aux efforts

de communication marketing, suivant les travaux de Mullen (1997) sur le “cause-related marketing”. Cette intégration permet à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel en mettant en avant ses actions sociales et environnementales, ce qui peut influencer positivement les choix des consommateurs et renforcer la position de l'entreprise sur le marché (Collins, 1993, Chauhan et al., 2020). En somme, ces préconisations stratégiques offrent un cadre solide pour permettre aux entreprises de tirer pleinement parti des avantages du bénévolat salarié tout en consolidant leur position dans un contexte concurrentiel.

1.2.2. Intérêt Du bénévolat pour les salariés

La raison principale pour laquelle les individus s'engagent bénévolement est la quête de sens. Permettre aux salariés d'avoir accès à des opportunités d'actions bénévoles qui ont du sens peut compenser l'absence de sens au travail (Rodell, 2013). Le bénévolat apparaît alors comme une diversion occasionnelle de son emploi régulier et de ses responsabilités habituelles (Pajo et Lee, 2011).

De plus, le bénévolat salarié présente deux avantages distincts pour les salariés (Peloza et Hassay, 2006). Tout d'abord, il est une source de bienfaits personnels pour ces derniers, comme en témoignent plusieurs études (Turban et Greening, 1997; de Gilder et al., 2005; Berger et al., 2006; Mojza et al., 2011; Caligiuri et al., 2013; Pajo et Lee, 2011) contribuant ainsi à une amélioration générale du bien-être et de l'estime de soi. Les individus engagés dans le bénévolat salarié développent un sentiment d'accomplissement et de croissance personnelle, renforçant ainsi l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Les opportunités d'apprentissage et de développement personnel qui découlent du bénévolat salarié participent également à une amélioration globale de la satisfaction au travail. De même, un manque d'intérêt envers le travail et la quête de sens sont des éléments importants qui poussent les

salariés à s'engager dans des actions de bénévolat dans le but de chercher une forme d'épanouissement ailleurs (Edwards et Rothbard, 2000; Grant, 2012).

En outre, le bénévolat salarié offre des opportunités de récompense et de reconnaissance sur le lieu de travail, ce qui constitue le deuxième avantage souligné par Pelozo et Hassay (2006). Les compétences acquises grâce au bénévolat salarié sont souvent transférables et valorisées, offrant aux individus des perspectives d'avancement professionnel. De plus, les employeurs reconnaissent les efforts des bénévoles salariés en offrant des récompenses et un soutien, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à un groupe au sein de l'entreprise. Ce sentiment de reconnaissance contribue à créer un environnement de travail positif et motivant.

Le bénévolat salarié présente des avantages et des bénéfices individuels qui vont au-delà de l'acte de bénévolat lui-même (Wilson et Musick, 1999). Ces avantages continuent d'agir sur le bénévole même après la fin de son engagement. En effet, les retombées positives sur le bien-être, l'estime de soi et le sentiment d'accomplissement peuvent perdurer au fil du temps, influençant positivement la vie personnelle et professionnelle du bénévole. Cette dimension temporelle renforce davantage l'importance et la pertinence du bénévolat salarié en tant que catalyseur du développement individuel et professionnel.

Néanmoins, si les études ont étudié l'intérêt du bénévolat pour les entreprises et les salariés, elles adoptent essentiellement la perspective des entreprises et l'on sait peu de choses sur la perspective des salariés à propos des programmes de bénévolat mis en place par leur entreprise. Dans quelle mesure les programmes proposés par les entreprises répondent-ils aux attentes des salariés et à leurs valeurs ? Les motivations des entreprises, centrées sur leur image vis-à-vis des parties prenantes internes, obéissent à des logiques différentes de celles des salariés qui sont avant tout en quête de sens. N'y a-t-il pas des contradictions entre les deux perspectives ? C'est la raison pour laquelle notre étude se concentre particulièrement sur la perspective des salariés afin de mieux la confronter à celle des entreprises.

2. MÉTHODOLOGIE

Afin de mieux comprendre les motivations des salariés et leur perception des programmes de bénévolat mis en place par leur employeur, nous avons eu recours à une étude qualitative s'appuyant sur sept entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a permis de recueillir des données riches et approfondies, laissant les répondants s'exprimer librement sur leur engagement et les démarches mises en place par leur entreprise. Les répondants ont été soigneusement sélectionnés pour représenter diverses perspectives, notre échantillon comprenant trois bénévoles réguliers, trois salariés impliqués dans des missions de mécénat de compétences auprès d'associations, et une responsable de l'engagement des salariés travaillant au sein d'une fondation d'entreprise. Nos répondants travaillent dans des entreprises françaises de tailles variées: essentiellement de grandes entreprises (Axa Assurances, Orange, SNCF), mais aussi des PME (Alpha FMC, iQera, Oaklen Consulting). Cette diversité d'acteurs permet une exploration des différentes formes d'engagement. Les guides d'entretien suivent le même déroulé mais ont été adaptés en fonction du type d'engagement des répondants. L'objectif des entretiens est d'en apprendre plus sur les motivations des salariés bénévoles, leurs attentes, les avantages qu'ils ont retirés de leur expérience bénévole ainsi que leur perception des programmes mis en avant par leur entreprise. Les entretiens ont été menés en face à face ou en ligne selon les disponibilités et préférences des bénévoles salariés qui pouvaient se trouver dans différentes régions de France. Ils ont duré en moyenne une heure chacun et ont tous été menés au cours de l'année 2023. Ils ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Pour l'analyse des données, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Les trois grands thèmes étant : les motivations à s'engager bénévolement, les impacts du bénévolat salarié sur la vie personnelle et

professionnelle et la perception par les salariés des programmes mis en place par leur entreprise (notamment la présence d'un partenariat entre l'entreprise et une ou des associations).

Pour une meilleure compréhension du profil des répondants, nous présentons ci-dessous un tableau explicatif de leur profil.

Tableau 1. Profil des répondants

Numéro	Interviewé	Tranche d'âge	Type de bénévolat	Organisation (Effectif en France)	Fonction	Ancienneté (association/ entreprise)
R1	Pascal B.	+ de 50 ans	mécénat de compétences	Orange (75 000)	Ancien Directeur du Service Design Center	2023/1993
R2	René L.	+ de 50 ans	mécénat de compétences	AXA Assurances (18 000)	Ancien Inspecteur Régleur	2021/1985
R3	Laurent T.	35-50 ans	bénévolat régulier	iQera (850)	Directeur expérience client / collaborateur et RSE	2021/2018
R4	Marie-Paule M.	+ de 50 ans	coordination des programmes de bénévolat	Fondation SNCF (270 000)	Responsable de l'engagement des salariés	-/ 2016
R5	Pierre-Charles T.	25-35 ans	bénévolat régulier	Alpha FMC (100)	Senior Manager	2022/2021
R6	Laurence P.	35-50 ans	mécénat de compétences	SNCF (270 000)		2023/1995

Numéro	Interviewé	Tranche d'âge	Type de bénévolat	Organisation (Effectif en France)	Fonction	Ancienneté (association/ entreprise)
R7	Laure L.	35-50 ans	bénévolat régulier	Oaklen Consulting (50)	Directrice Générale Adjointe	2017/2001

3. RÉSULTATS

Notre étude empirique nous a permis de mieux comprendre les motivations des salariés à s'engager dans le bénévolat, les bienfaits retirés de leur pratique du volontariat et leur perception des dispositifs mis en œuvre par les entreprises.

3.1. Motivations des Salariés à s'engager dans le bénévolat

En examinant les motivations des bénévoles salariés à s'engager auprès d'associations, l'un des aspects les plus prédominants qui a émergé de cette étude est la quête de sens. De nombreux participants ont exprimé le désir de donner un sens à leur vie professionnelle en s'investissant dans des actions bénévoles :

“J’ai souhaité prendre un peu de temps pour effectuer des missions qui me parlaient, avec du sens, sans me déconnecter complètement de mon entreprise” (R6)

Comme l'a exprimé l'un des répondants, l'aspiration à contribuer à quelque chose de significatif va jouer un rôle crucial dans l'engagement bénévole, “faire quelque chose qui a du sens” (R1). Une autre dimension notable réside dans le désir de mettre à profit les compétences et l'expérience accumulées au fil des années de travail pour réaliser des missions de façon plus autonome, sans la contrainte des rapports hiérarchiques. Certains ont souligné que s'engager bénévolement était une façon de se préparer à un départ en retraite, leur permettant ainsi de se libérer de certaines pressions et responsabilités liées à leur carrière professionnelle. Cela a

notamment été le cas pour les bénévoles qui effectuent des mécénats de compétences dans le cadre de systèmes de préretraite mis en place par leur entreprise :

“Quant au mécénat de compétences, c'est une façon pour moi de rebondir par rapport à un travail salarié, où le rapport est totalement différent. C'est une façon de se libérer et de mettre toutes ses compétences et idées en avant. Travailler dans une association en général est agréable, car il y a moins de liens hiérarchiques que dans une entreprise où il peut y avoir beaucoup de retenue et d'entrave, malgré un discours peut-être libéral.” (R2).

Cependant, une bénévole qui s'engage de manière régulière auprès d'association partenaire de son entreprise et qui n'est pas en fin de carrière a également exprimé cette motivation. Cela montre que de nombreux actifs ressentent le besoin de travailler de façon plus indépendante en s'appuyant sur leur savoir-faire et leurs domaines d'expertise à différentes étapes de leur vie active. Découvrir une autre façon de mettre à profit leurs compétences et leur expérience a également été mentionné comme une motivation clé.

Par ailleurs, le répondant en charge de la promotion de l'engagement associatif au sein de son entreprise a indiqué qu'il s'engageait bénévolement afin de pouvoir partager son expérience avec d'autres et susciter l'intérêt de ses collègues pour l'engagement associatif. Ainsi, c'est une manière pour lui de trouver les mots pour en parler autour de lui et sensibiliser ses collègues à cette cause de manière plus authentique :

“Ça me semblait complètement normal, [...] pour en parler, expliquer ce que j'avais ressenti et le dire avec mon âme et pas uniquement avec des slides.” (R3)

Enfin, les participants ont souligné l'importance de sensibiliser leurs collègues pour leur montrer que c'est très facile de s'engager et que cela peut apporter beaucoup.

“On fait aussi de la pédagogie pour encourager les personnes à s'engager en leur expliquant que c'est simple, en parlant des compétences dont on a besoin et également en travaillant sur la plateforme en prouvant qu'elle est hyper accessible et qu'on peut naviguer dessus très simplement.” (R4)

En revanche, aucun bénévole n'a mentionné d'actions significatives de la part de son entreprise l'ayant motivé à s'engager auprès d'une association partenaire. Les salariés qui s'engagent le

font de leur propre initiative, car ils ressentent un besoin déjà existant, et non car leur entreprise a fait naître cette envie en eux.

3.2. Impacts du bénévolat sur les salariés

L'étude empirique menée nous a permis d'en apprendre plus sur les effets ressentis par les bénévoles à partir de leur expérience de volontariat.

3.2.1. Le bénévolat, une source d'épanouissement professionnel

Ainsi, il a été constaté que le bénévolat entraîne une façon de travailler différente, nécessitant une adaptation à de nouvelles pratiques.

“Nous n'avons pas les mêmes usages, la même culture, il y a plus de mixité ici. Je rencontre différentes personnes, j'apprends plein de choses, je découvre plein de choses.” (R1)

Cette nouvelle approche du travail permet aux bénévoles salariés de gagner en autonomie et en ouverture d'esprit, tout en développant des compétences relationnelles indispensables pour manager des équipes. Le bénévolat renforce le sentiment de liberté quant aux responsabilités liées à un travail salarié, tout en offrant une plus grande liberté de partage de leurs connaissances, notamment pour les bénévoles en mécénat de compétences.

“Quand ces personnes là reviennent, il y a un impact sur elles, leur posture, leur capacité à affronter tel et tel problème, à réagir différemment. Donc elles savent mieux prendre des responsabilités et sont plus autonomes et à titre personnel, elles font infuser ça vis-à-vis de l'équipe à laquelle ces personnes appartiennent, même vis-à-vis du manager et même vis-à-vis des personnes avec lesquelles elles sont en contact, même au-delà de l'équipe.” (R4)

Le bénévolat salarié est aussi un moyen pour des personnes proches de la retraite et qui ne peuvent pas être mobilisées sur des projets de la même manière que des salariés en milieu de carrière de s'engager pour des causes nécessitant leurs compétences. Ces bénévoles salariés peuvent rebondir sur de nouveaux projets et apporter leur expertise de manière différente :

“Je crois que le mot important, c'est que j'ai eu l'impression depuis deux ans de recommencer quelque chose, de commencer quelque chose de nouveau et de ne pas avoir une trajectoire qui décline lentement mais sûrement.” (R2)

Le bénévolat salarié devient un “levier managérial puissant” (R3). Il favorise l'épanouissement au travail, ce qui se traduit par une meilleure ambiance et un engouement général au sein des équipes. De plus, cette pratique contribue à fidéliser les collaborateurs en renforçant leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

En outre, le bénévolat régulier améliore l'épanouissement au travail et le bien-être des bénévoles salariés. En s'investissant dans des activités bénévoles, ils parviennent à trouver un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, ce qui contribue à leur satisfaction globale.

“Je pense que ça (le bénévolat) permet aussi de trouver un équilibre entre sa vie personnelle, son travail et en même temps une sensation un peu égoïste de donner en retour et qui fait plaisir.” (R5)

3.2.2. Le bénévolat, une source d'épanouissement personnel (estime de soi)

Le bénévolat permet de pallier le manque de sens ressenti dans le travail en trouvant une source de motivation et d'épanouissement dans un autre engagement. Les bénévoles salariés ressentent en effet une grande satisfaction en se sentant plus utiles et en constatant l'impact positif de leur action sur les autres. Ils prennent conscience de leur potentiel et de leur capacité à faire une différence dans la vie des autres.

“Je pense que ça m'a transformé dans le sens où ça m'a fait prendre conscience de ce que je pouvais apporter aux autres [...], ne serait-ce que l'écoute ou la valorisation, faire prendre conscience à quelqu'un qu'il fait des choses bien.” (R3)

L'expérience de bénévolat est décrite par la majorité de nos répondants comme une expérience profondément marquante, source de transformation de soi, une transformation qui dépasse les frontières de l'entreprise et change les relations des bénévoles avec leur entourage.

“Je pense que ça m'a changé en tant que père. Ça m'a fait changer aussi en tant que personne, en me disant qu'allouer un peu de temps, c'était très peu d'énergie pour moi et à la fin, il y avait deux personnes qui repartaient avec le sourire : moi et la personne que j'avais aidée.” (R3)

Le bénévolat permet en effet aux bénévoles salariés de développer leurs qualités éthiques telles que l'empathie, l'écoute et la valorisation des autres. Cette démarche favorise une augmentation de leur estime de soi et une fierté quant à leur contribution pour aider autrui.

“Cela alimente l'estime de moi-même, ça m'enrichit sur la nature humaine et la conscience de soi. [...] ça m'aide aussi à essayer de m'ouvrir à des personnalités qui sont plus difficiles pour moi à accompagner. ça m'aide dans mon propre cheminement personnel et mon ouverture d'esprit, ma capacité à développer mon empathie et mon écoute de l'autre.” (R7)

En conclusion, cette étude souligne l'importance du bénévolat pour les bénévoles salariés, qui en retirent de nombreux avantages tant sur le plan professionnel que personnel.

3.3. La perception par les salariés des programmes de bénévolat mis en place par leur entreprise

Au sein des entreprises étudiées, tous les bénévoles sont concernés par des programmes de bénévolat réguliers. Le bénévolat régulier offre une expérience plus approfondie que le bénévolat ponctuel en établissant des relations durables avec une organisation et les personnes aidées. Cette continuité favorise un sentiment d'appartenance et une contribution positive à long terme. En investissant du temps de manière régulière, les bénévoles tissent des liens plus étroits avec la communauté bénéficiaire, ce qui peut générer des impacts sociaux plus profonds et durables. Il s'agit alors, dans le cas de notre étude, d'un bénévole qui suit un jeune tout au long de l'année scolaire pour l'aider sur des sujets liés à l'orientation et à l'insertion professionnelle. Nous avons également interrogé des bénévoles concernés par le mécénat de compétences. Celui-ci correspond à la mise à disposition de collaborateurs auprès d'associations sur des missions de courte ou longue durée, pouvant aller jusqu'à plusieurs années. Les collaborateurs mis à disposition continuent alors de percevoir leur salaire et d'être employés par leur entreprise tout en effectuant des missions à temps plein auprès d'une association choisie.

En outre, toutes les entreprises de notre échantillon avaient mis en place un partenariat avec des associations. Il apparaît qu'un tel partenariat, qui permet de développer l'engagement des

salariés auprès d'associations choisies est particulièrement apprécié par les collaborateurs. Ces derniers peuvent également proposer à leur entreprise de nouvelles associations avec qui développer des partenariats.

Dans ce contexte, lorsqu'un bénévole s'engage, il est nécessaire de lui apporter une attention particulière, pour assurer une intégration harmonieuse des bénévoles salariés au sein des équipes de l'association et les aider à s'adapter à un nouveau mode de travail, notamment dans le cas du mécénat de compétences. Cependant, il convient de noter que les bénévoles salariés possèdent déjà une expérience considérable, ce qui leur permet de s'adapter plus facilement à de nouveaux environnements et modes de travail.

“Après cela il y a l'intégration : voir comment les personnes arrivent à s'intégrer dans l'association et puis à apporter ce que je te disais. Il y a peu de temps à consacrer pour faire monter en compétence ces personnes, elles ne sont pas forcément là pour très longtemps. L'avantage, c'est que tu as des gens qui ont normalement un parcours, des compétences assez développées, une grosse expérience. Il faut donc se demander comment on réutilise ces compétences et cette expérience.” (R1)

Ce partenariat permet de mettre à profit les connaissances et les compétences des bénévoles salariés au profit des associations partenaires. Leur expertise contribue à améliorer les pratiques et les résultats de l'association, tout en renforçant leur engagement envers la cause. A ce titre, les répondants soulignent qu'il est essentiel que les associations travaillent activement pour faire connaître leurs besoins en matière de recrutement de bénévoles.

“Ma suggestion pour l'association, c'est d'aller chercher les gens comme moi parce que cela ne viendra pas forcément de la part des grandes entreprises.” (R2)

Les salariés interrogés insistent également sur l'importance de valoriser davantage les collaborateurs qui s'engagent bénévolement. Leur contribution doit être reconnue et célébrée au sein de l'entreprise. D'après les répondants, cela reste trop peu fait.

“Je trouve à mon niveau qu'on ne valorise pas assez les collaborateurs qui sont engagés. Moi, je passe beaucoup de temps à les remercier mais ça s'arrête là. Il n'y a pas de valorisation, qu'elle soit financière ou extra financière.” (R3)

De plus, une sensibilisation accrue des collaborateurs à l'engagement associatif apparaît comme essentielle aux yeux des répondants. Les entreprises doivent promouvoir activement

l'engagement bénévole et diffuser des opportunités d'engagement au sein de l'organisation pour donner envie à leurs collaborateurs de s'engager et déconstruire les aprioris qu'ils peuvent avoir à propos du bénévolat et de la charge de travail que cela leur ajouterait.

“Là on arrive un peu à un plateau pour la relation entre Proximité et iQera qui nécessiterait que le mécénat de compétences soit développé chez nous pour que plus de collaborateurs, dans leurs heures de travail, puissent accompagner des jeunes.” (R3)

Ils soulignent certains obstacles qui peuvent entraver le développement du bénévolat. Tout d'abord, le rôle des managers est crucial car leur accord est nécessaire pour que les salariés puissent s'engager, alors qu'ils ne sont pas toujours conscients l'intérêt de cette démarche pour l'entreprise. Il est donc nécessaire de sensibiliser les managers à l'importance de l'engagement bénévole, afin qu'ils autorisent et encouragent leurs équipes à s'y investir.

“ Cela ne peut se faire que si le manager a donné son accord... Ce qu'il faut absolument faire, ce n'est pas convaincre, mais trouver le moyen pour que les managers se rendent compte à quel point c'est positif, y compris pour eux, pour leur équipe, pour leur production, etc. de laisser ces personnes partir faire du mécénat.” (R4)

En outre, la promotion du bénévolat, par une entreprise, auprès de ses salariés, est dépendante de sa situation financière. Dès lors qu'une entreprise traverse des difficultés économiques, il devient difficile pour les dirigeants d'accepter que les salariés s'engagent auprès d'autres organisations dans un tel contexte.

“La société subit un peu la crise et donc c'est compliqué pour une direction d'entendre qu'il y ait des collaborateurs qui fassent autre chose que travailler pour la société qui va un peu moins bien.” (R3)

Enfin, certains salariés soulignent les contraintes liées au statut : si les cadres peuvent gérer leur temps travail/hors travail avec une certaine souplesse, ce n'est pas le cas des non cadres qui doivent réaliser leurs activités bénévoles en dehors de leur temps de travail.

“Quand on est cadre au forfait jour, on le fait dans le cadre de ses heures de travail et après on s'arrange pour rattraper son travail parce qu'on est cadre et qu'on peut gérer sa journée. Mais si vous n'êtes pas cadre [...] on doit le faire en dehors de ses heures de travail.” (R3)

Certaines entreprises, comme la SNCF, mettent en place des conseillers dédiés pour "matcher" les salariés avec des missions de bénévolat qui correspondent à leurs intérêts et compétences.

Cette approche facilite l'engagement des salariés et favorise une meilleure adéquation entre les attentes de l'association et les compétences des bénévoles salariés. Cependant, il est également important de développer d'autres formes d'engagement afin de rendre cette opportunité accessible à un plus grand nombre de collaborateurs, et notamment les collaborateurs n'ayant pas la main sur l'organisation de leur temps de travail.

En conclusion, le partenariat entre l'entreprise et l'association nécessite une attention particulière pour garantir une intégration réussie des bénévoles salariés. Il est essentiel de valoriser leur engagement, de sensibiliser les collaborateurs et les managers, et de promouvoir activement les opportunités d'engagement. Une collaboration étroite et une communication ouverte entre l'entreprise et l'association permettent de maximiser les bénéfices mutuels et de créer un environnement propice à l'engagement bénévole.

4. DISCUSSION

Notre étude empirique, s'appuyant sur des entretiens qualitatifs riches, a permis de mieux comprendre la perception par les salariés des programmes de bénévolat mis en place par leur entreprise, contribuant ainsi à un courant de recherche en développement sur le bénévolat d'entreprise, dans le domaine de la RSE.

Tout d'abord nos résultats nous ont permis de confirmer, en les approfondissant, les liens mis en avant dans la littérature entre bénévolat salarié et quête de sens. Non seulement la recherche de sens au travail est une des principales motivations qui pousse les salariés à s'engager dans le bénévolat, mais nos résultats montrent que l'expérience de bénévolat répond effectivement à cette préoccupation, au-delà des attentes initiales des salariés. Nos entretiens soulignent comment les bénévoles sont valorisés par le sentiment d'être utile et le fait de réaliser des actions positives pour les autres. Ils expriment non seulement la satisfaction de pouvoir se réaliser à travers ces actions mais aussi le caractère transformateur de ces activités. Ils

mentionnent en effet le fait de développer des qualités personnelles comme l'empathie, l'écoute et l'altruisme. Ces résultats ont des implications importantes pour les entreprises, étant donné le développement récent des phénomènes de « quiet quitting » ou « great resignation » qui soulignent le défi que représente l'engagement des salariés au travail. Ils mériteraient d'être approfondis dans le cadre de recherches futures, afin de mieux définir les conditions et les modalités permettant de tirer au mieux profit de l'engagement bénévole.

En outre, nos résultats indiquent que les programmes de volontariat ne sont pas suffisamment valorisés par les entreprises vis-à-vis des salariés, aux yeux de ces derniers. Ce résultat est d'autant plus surprenant que la littérature a mis en avant les multiples avantages des programmes de bénévolat pour les entreprises. En outre, alors que toutes les entreprises étudiées ont mis en place un programme de bénévolat, il apparaît paradoxalement qu'aucun des répondants interrogés n'a mentionné avoir été influencé par son entreprise pour s'engager. Les démarches d'engagement sont trop souvent initiées par le salarié suite à son intérêt, plutôt que promues par l'entreprise. Bien souvent, seules des réunions d'information à propos de l'engagement bénévole sont réalisées en début d'année, incluant parfois des présentations de la part d'associations. Ce résultat révèle un décalage entre la perception des salariés et la vision par les entreprises de leur engagement associatif. Au-delà du manque d'actions de sensibilisation de part des entreprises, notre étude identifie même un certain nombre d'obstacles qui peuvent entraver le développement du bénévolat salarié. On peut citer notamment le manque de prise de conscience de la part des managers des bienfaits du bénévolat pour les salariés et l'entreprise, les contraintes de temps de travail chez les non-cadres ainsi que le contexte financier lorsqu'il n'est pas favorable. Il serait intéressant de comprendre pourquoi les entreprises ne s'engagent pas plus alors que la littérature montre que c'est dans leur intérêt. A moins qu'elles le soient mais que les salariés ne le perçoivent pas. Cela serait-il lié à un manque de relais de la stratégie RSE à travers l'organisation et notamment auprès des managers

intermédiaires qui sont une courroie de transmission essentielle, ainsi qu'un point de passage incontournable ? De telles pistes de réflexion méritent d'être approfondies dans le cadre de recherches futures, d'autant que la littérature met en garde sur le fait que la promotion du volontariat par les managers auprès de leurs équipes puisse être à double tranchant, en ôtant le caractère facultatif du bénévolat.

Enfin, notre étude montre que la présence d'un partenariat entre l'entreprise et des associations est particulièrement appréciée par les collaborateurs. A ce titre, ces partenariats prennent de plus en plus la forme de plateformes qui permettent de rapprocher entreprises et milieu associatif. Le rôle des plateformes d'engagement sur lesquelles les salariés peuvent trouver des missions bénévoles pourrait être étudié plus en détail. Ces plateformes peuvent notamment impacter la perception du bénévolat salarié auprès des collaborateurs et la gestion des bénévoles.

Sur le plan des implications managériales, notre étude permet de donner des pistes concrètes pour encourager l'engagement des salariés. Il apparaît notamment que la mise en place d'un partenariat avec des associations est une modalité particulièrement efficace pour encourager le bénévolat salarié. En effet, les salariés peuvent profiter de l'organisation de l'association, du cadre juridique qu'elle offre, etc. Le salarié pourra s'engager plus facilement en ayant à sa disposition un panel d'associations partenaires proposant des missions variées. La prise de contact sera alors simplifiée, pouvant se faire via l'intermédiaire d'un collègue chargé du partenariat avec l'association par exemple. La démarche d'aller vers une association et d'entretenir une relation avec cette dernière n'incombera pas au salarié. Enfin, des accords entre l'entreprise et l'association partenaire offriront des avantages au salarié quant aux modalités de son engagement qui pourra être aménagé selon ses conditions de travail.

CONCLUSION

Notre étude qualitative exploratoire a permis de mieux comprendre la perspective des salariés sur les programmes de volontariat mis en place par leur entreprise et ainsi de soulever quelques difficultés et paradoxes qui nécessitent d'être étudiées plus en profondeur dans le cadre de futures recherches. Notre travail présente cependant un certain nombre de limites. D'une part, la plupart des répondants engagés dans des programmes de bénévolat salarié sont cadres et ont donc une plus grande flexibilité sur l'organisation de leur temps de travail que d'autres salariés. Il serait pertinent d'élargir l'enquête à des profils de répondants plus variés. Par exemple, interroger des répondants salariés n'ayant pas la main mise sur leur emploi du temps pourrait alors faire ressortir des motivations et impacts sur la vie personnelle et professionnelle différents, ou encore étudier l'impact sur les cadres dirigeants, peut faire ressortir de nouveaux éléments. D'autre part, la taille de notre échantillon était réduite, donnant un caractère exploratoire à notre étude. Il serait à présent intéressant d'approfondir l'étude empirique auprès d'un échantillon de répondants plus large. Nos résultats exploratoires permettent également d'identifier plusieurs préconisations pour orienter les futurs travaux de recherche. En suivant ces préconisations, nous espérons que les recherches futures pourront contribuer de manière significative à l'avancement des connaissances dans le domaine du bénévolat salarié et à l'amélioration continue des programmes visant à créer un impact social positif au sein des communautés, tout en répondant à un enjeu majeur pour les salariés et leurs employeurs, celui d'insuffler du sens au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the academy of marketing science*, 34(2), 128-137.

Brønn, P. S., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International journal of Advertising*, 20(2), 207-222.

Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860.

Caudron, S. 1994. Volunteer efforts offer low-cost training options. *Personnel Journal*, 73: 38-44.

Chauhan, H., Verma, H., & Jain, V. K. (2020). Is Charity a New Tool of Branding? *Engineering and Management*, 20, 7953-7960.

Collins, M. (1993). Global corporate philanthropy—marketing beyond the call of duty?. *European Journal of Marketing*, 27(2), 46-58.

De Gilder, D., Schuyt, T. N., & Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics*, 61, 143-152.

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1997). Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships. (*No Title*).

Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100874.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family : Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.

Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time : work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.

Heilbroner, R. L., Ajzen, I., Fishbein, M., & Thurrow, L. C. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice Hall.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to

a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Mojza, E. J., Sonnentag, S., & Bornemann, C. (2011). Volunteer work as a valuable leisure-time activity: A day-level study on volunteer work, non-work experiences, and well-being at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 123-152.

Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals. *Public Relations Quarterly*, 42(2), 42.

Odl-Technology. (s. d.). *Bénévolat des salariés - Données clés sur le bénévolat - IRIV - Institut de recherche et d'Information sur le volontariat*. <https://www.iriv.net/annee-europeenne/donnees-cles.php?cat=act#:~:text=Un%20salari%C3%A9%20sur%20quatre%20est,3.8%20millions%20%C3%A0%20%C3%AAtre%20b%C3%A9n%C3%A9voles>

Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation : motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686.

Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of business ethics*, 99(3), 467-482.

Peloza, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64, 357-379.

Peloza, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85, 371-386.

Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism : An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.

Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-1294.

Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of management*, 42(1), 55-84.

Rog, E. J., S. M. Pancer and M. C. Baetz: 2003, *Corporate Volunteer Programs* (Canadian Centre for Philanthropy, Toronto).

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

Studer, S., & Von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 403-440.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240.

Wilson, J., & Musick, M. (1999). The effects of volunteering on the volunteer. *Law and Contemp. Probs.*, 62, 141.

ANNEXES

Annexe A : Tableau d'analyse des verbatims par thèmes

Thème	Verbatims
Motivations	<p>“Je ne me voyais pas continuer à travailler à mi-temps à Orange, ça fait 30 ans que j’y travaille chez Orange, et je connaissais peu le monde associatif. J’avais envie de faire quelque chose qui avait un sens.” (R1)</p> <p>“Je n’avais pas de critères autour d’une cause qui m’attire plus qu’une autre.” (R1)</p> <p>“Quant au mécénat de compétences, c’est une façon pour moi de rebondir par rapport à un travail salarié, où le rapport est totalement différent. C’est une façon de se libérer et de mettre toutes ses compétences et idées en avant. Travailler dans une association en général est agréable, car il y a moins de liens hiérarchiques que dans une entreprise où il peut y avoir beaucoup de retenue et d’entrave, malgré un discours peut-être libéral.” (R2)</p> <p>“Si on m’avait proposé cela en milieu de ma carrière, j’aurais eu quelques réticences. Reprendre le travail après une pause n’est pas forcément évident.” (R2)</p> <p>“Ça me semblait complètement normal, moi déjà que je vive cette expérience là de parrainage avec un jeune pour pouvoir ensuite trouver les bons mots pour en parler, expliquer ce que j’avais ressenti et le dire avec mon âme et pas uniquement avec des slides.” (R3)</p> <p>“Je me suis dit, là, j’ai deux opportunités, la première c’est de vivre quelque chose que je n’ai jamais vécu et de voir si je suis fait ou pas pour ça. Et la deuxième, en l’ayant vécu, de pouvoir embarquer des collaborateurs, dans le cadre de mes fonctions, pour en même temps démultiplier un peu les forces et aider le plus grand nombre de jeunes.” (R3)</p> <p>“Si la Fondation SNCF choisit de permettre aux collaborateurs d’aller faire du mécénat de compétences dans les associations, c’est parce que ça rend service aux associations, parce que les associations ont besoin de cette aide en besoin de compétences qu’elles n’ont pas et qu’on leur met à disposition pendant un certain nombre de jours. Notre objectif, c’est vraiment d’être là pour aider les associations.” (R4)</p> <p>“L’idée c’est, pour encourager les personnes à faire du mécénat de compétences, communiquer sur les besoins des associations pour que ces personnes aient envie de s’engager.” (R4)</p> <p>“On donne aussi la parole à un certain nombre de managers qui parlent de levier managérial, qui comparent le mécénat de compétences à un levier managérial.” (R4)</p> <p>“Je trouve que c’est important de pouvoir donner du temps ou en tout cas trouver du temps pour aider.” (R5)</p> <p>“Tous ces rôles, c’est des rôles qui sont importants dans la vie d’une entreprise, parce que ça donne du sens aussi à son travail au quotidien.” (R5)</p> <p>“J’ai souhaité prendre un peu de temps pour effectuer des missions qui me parlaient, avec du sens, sans me déconnecter complètement de mon entreprise” (R6)</p> <p>“Faire un pas de côté, changer complètement d’univers et découvrir à la fois le monde associatif vu de l’intérieur et une petite structure, me sentir utile.” (R6)</p> <p>“Je me suis demandée comment je pouvais utiliser mes compétences, et notamment pour préparer ma retraite [...], je me suis dit que je pourrais mettre à profit ce que je sais dans le cadre d’une association” (R7)</p>
Impacts	<p>“Nous n’avons pas les mêmes usages, la même culture, il y a plus de mixité ici. Je rencontre différentes personnes, j’apprends plein de choses, je découvre plein de choses.” (R1)</p> <p>“Cela me fait passer d’un emploi où je travaillais énormément, à quelque chose où je continue à travailler, mais avec un rythme un peu différent. Ce n’est pas que ça soit tranquille mais ce n’est pas les mêmes enjeux ni la même pression.” (R1)</p>

	<p>“Après il faut que les gens s'entendent bien, il faut que tu prennes ta place dans une équipe. Il faut que tu apportes plus que tu ne coûtes. On prend du temps à t'expliquer des choses qui pour toi ne sont pas forcément évidentes.” (R1)</p> <p>“L'autre avantage du mécénat, c'est pour certains, de se préparer à la vie lorsque tu es à la retraite : tu vas faire du bénévolat en association et le fait d'avoir connu le monde associatif de l'intérieur, c'est un moyen pour toi après de voir comment tu te projettes pour donner de ton temps en tant que retraité.” (R1)</p> <p>“Je pense que ça aide à pousser des gens vers des systèmes de préretraite pour diminuer la masse salariale” (R1)</p> <p>“Pour l'entreprise c'est le moyen d'avoir permis à un de ses salariés d'aller vers ses aspirations, d'acquérir des compétences très différentes de celles qu'il a. Puisque tu vas dans un univers généralement assez différent de ton projet professionnel. Ça te permet aussi de gagner en autonomie, en ouverture, etc.” (R1)</p> <p>“Je me sens donc beaucoup plus libre. Cela permet de faire un travail plus intéressant avec des résultats probants. Être utile et avoir de l'utilité sont des aspects importants pour moi.” (R2)</p> <p>“Il y a un travail collectif assez important, c'est très intéressant et très enrichissant. D'une part, on n'est pas tout seul et puis d'autre part, les avis des autres sont toujours tels que la décision qu'on pourrait prendre est toujours améliorée, toujours enrichie.” (R2)</p> <p>“En participant au mécénat de compétence, je suis totalement détaché de mon entreprise. Je n'ai plus à me préoccuper de dossiers ou de réunions spécifiques. Je me sens donc totalement libre. C'est vrai, le mécénat de compétences me libère complètement. Je peux m'exprimer et partager mes connaissances sans aucune restriction.” (R2)</p> <p>“On pourrait dire aussi, mais ça, c'est peut-être en off que c'est se débarrasser de salariés qui se morfondent un peu dans leur travail, de rebondir. On ne nous proposera pas d'augmentation de salaire, on nous proposera un nouveau travail, on ne va pas nous dire : "Vous allez monter tel projet." Voilà, c'est un peu illusoire, on finit une carrière et ça nous permet effectivement de rebondir et de recommencer quelque chose” (R2)</p> <p>“Je crois que le mot important, c'est que j'ai eu l'impression depuis deux ans de recommencer quelque chose, de commencer quelque chose de nouveau et de ne pas avoir une trajectoire qui décline lentement mais sûrement.” (R2)</p> <p>“Là où je trouve ça gratifiant à titre personnel, [...] c'est qu'elle a trouvé l'école qu'elle voulait et l'alternance qu'elle souhaitait. [...] Ce qui était gratifiant, c'est le fait qu'elle me remerciait en me disant : “Mais on m'a jamais posé ces questions-là à l'école, on ne m'a jamais fait réfléchir sur ça”. C'est là que je me dis finalement, en ayant un peu d'expérience dans l'entreprise et dans ces projets un peu humains, on se pose des questions que les jeunes ne se posent pas forcément.” (R3)</p> <p>“C'est gratifiant, l'échange est constructif. Ça ne s'apprend pas à l'école, c'est de la vie, c'est du ressenti.” (R3)</p> <p>“Je suis absolument convaincu que ce type d'engagement est un levier de fidélisation, levier d'attractivité pour des nouveaux collaborateurs qui veulent rejoindre l'entreprise. Aujourd'hui, [...] on a des collaborateurs qui sont en manque de sens dans leur travail.” (R3)</p> <p>“Je suis fondamentalement convaincu que, réaliser que même si dans son boulot, on n'est pas très bien, si on vit ce type d'expérience là, on arrive à valoriser un peu plus son entreprise et le fait qu'on y vive des choses différentes.” (R3)</p> <p>“Je pense que le mécénat de compétence est un anti turnover. J'en suis convaincu, [...]. Je pense que c'est un contributeur à l'épanouissement, à titre professionnel et à titre personnel.” (R3)</p> <p>“Je pense que ça (le bénévolat salarié) va être un enjeu d'anti turnover, un enjeu de fidélisation, un enjeu d'attractivité et un enjeu de société. Plus on aura de collaborateurs qui seront sensibilisés aussi dans le cadre de leur travail, meilleur sera le monde.” (R3)</p>
--	--

	<p>“Je pense que ça m’a transformé dans le sens où ça m’a fait prendre conscience de ce que je pouvais apporter aux autres [...], ne serait-ce que l’écoute ou la valorisation, faire prendre conscience à quelqu’un qu’il fait des choses bien.” (R3)</p> <p>“Je pense que ça m’a changé en tant que père. Ça m’a fait changer aussi en tant que personne, en me disant qu’allouer un peu de temps, c’était très peu d’énergie pour moi et à la fin, il y avait deux personnes qui repartaient avec le sourire : moi et la personne que j’avais aidée.” (R3)</p> <p>“En tant que professionnel, je travaille sur des sujets où les gens me disent, finalement, il est sympa ton métier. Mais je réponds que c’est moi qui l’ai rendu sympa. J’aurais simplement pu me contenter de donner de l’argent à des associations et c’est tout. Donc, c’est aussi ce qu’on a envie de faire de ses journées et de la façon dont on transforme son boulot pour qu’il ait une utilité.” (R3)</p> <p>“En tant que professionnel, [...] demain, je ne pense pas que je pourrais travailler dans une entreprise où ces sujets là seront négligés.” (R3)</p> <p>“Les collaborateurs qui font du mécénat de compétences arrivent pour mettre à disposition leurs propres compétences mais développent également des compétences en exerçant ce genre de mission.” (R4)</p> <p>“Ces personnes qui s’engagent régulièrement sur des missions, voire sur le long terme, reviennent dans l’entreprise avec de nouvelles compétences, une nouvelle ouverture et puis la fierté d’avoir fait ce qu’on a fait dans l’association. [...] et donc, quand ces personnes là reviennent dans l’entreprise SNCF, elle a vraiment tout à y gagner.” (R4)</p> <p>“Quand ces personnes là reviennent, il y a un impact sur elles, leur posture, leur capacité à affronter tel et tel problème, à réagir différemment. Donc elles savent mieux prendre des responsabilités et sont plus autonomes et à titre personnel, elles font infuser ça vis-à-vis de l’équipe à laquelle ces personnes appartiennent, même vis-à-vis du manager et même vis-à-vis des personnes avec lesquelles elles sont en contact, même au-delà de l’équipe.” (R4)</p> <p>“En termes de recrutement, en tant que recruteur, on marque beaucoup de points auprès des jeunes qui veulent nous rejoindre” (R4)</p> <p>“Je pense que ça (le bénévolat) permet aussi de trouver un équilibre entre sa vie personnelle, son travail et en même temps une sensation un peu égoïste de donner en retour et qui fait plaisir.” (R5)</p> <p>“C’est une manière de [...] renforcer ses compétences relationnelles, d’explication et aussi de compréhension vis-à-vis des problématiques que peuvent rencontrer chacun.” (R5)</p> <p>“Cela permet à l’entreprise de montrer qu’elle ne s’intéresse pas qu’au business et qu’elle essaye aussi de pouvoir rendre à la société d’une façon ou d’une autre et en même temps, ça permet à l’entreprise de pouvoir fidéliser aussi ses collaborateurs grâce à des initiatives un peu marquantes qui montrent que l’entreprise est intéressée à tous les niveaux, pas que sur le business.” (R5)</p> <p>“Je pense que de toute façon il y a une généralisation, du temps consacré à l’associatif en entreprise” (R5)</p> <p>“Pour moi dans le bénévolat, il y a une vraie volonté de rendre la pareil mais il y a aussi une volonté de se sentir bien soi-même. Même si c’est voulu ou pas, mais in fine c’est ce qui arrive.” (R5)</p> <p>“Le fait de ne pas être salarié de l’association, et savoir qu’on est là pour une durée limitée, permet de se sentir plus détaché et de réfléchir aux sujets pour eux-mêmes, sans avoir à se poser de questions freinantes. On peut parler du fond d’un sujet sans avoir à se dire en même temps « il faut que je ménage mon chef, ou je n’aurai pas mon augmentation » (R6)</p> <p>“J’y vois l’intérêt dans un parcours d’avoir une vision nouvelle, d’avoir touché à autre chose, et de rapporter ensuite des façons différentes de travailler et une agilité plus importante.” (R6)</p>
--	--

	<p>“A mon avis ; si les salariés qui partent en mécénat de compétences sont moyennement motivés, peu agiles ni prêts à travailler de façon différente de ce qu’ils connaissent dans leur entreprise, ça peut donner une image négative de SNCF et générer de la frustration, à la fois chez eux et pour l’association. Mais si leur motivation est réelle et qu’ils ont des savoir-faire ou savoir-être utiles pour l’association, c’est une belle image, et une façon de montrer que l’entreprise n’est pas renfermée sur elle-même.” (R6)</p> <p>“C’était quelque chose pour me nourrir personnellement, [...] évidemment on y retrouve des bénéfiques personnels, et des bénéfiques qui ne sont pas très loin de mon métier. Cela me nourrit aussi dans le management de mes consultants, dans ma façon d’aborder les choses.” (R7)</p> <p>“Cela alimente l’estime de moi-même, ça m’enrichit sur la nature humaine et la conscience de soi. [...] ça m’aide aussi à essayer de m’ouvrir à des personnalités qui sont plus difficiles pour moi à accompagner. ça m’aide dans mon propre cheminement personnel et mon ouverture d’esprit, ma capacité à développer mon empathie et mon écoute de l’autre.” (R7)</p> <p>“Cela nourrit ma fonction de manager indirectement.” (R7)</p> <p>“Pour l’entreprise, c’est un avantage financier si on arrive à avoir des déductions. Et pour les consultants en intercontrat, [...], c’est intéressant d’être associé à ce genre d’action pour apprendre des choses en étant confrontés aux problématiques des jeunes.” (R7)</p>
Partenariat	<p>“Après cela il y a l’intégration : voir comment les personnes arrivent à s’intégrer dans l’association et puis à apporter ce que je te disais. Il y a peu de temps à consacrer pour faire monter en compétence ces personnes, elles ne sont pas forcément là pour très longtemps. L’avantage, c’est que tu as des gens qui ont normalement un parcours, des compétences assez développées, une grosse expérience. Il faut donc se demander comment on réutilise ces compétences et cette expérience.” (R1)</p> <p>“Tu as un positionnement qui t’a trouvé parce qu’il faut que tu arrives, tu apportes, tu as beaucoup de choses potentiellement à apporter mais, tout de même, il faut éviter d’essayer de tout transposer de ton expérience, tout ce que tu as fait dans le passé, à l’association, en donnant des directives.” (R1)</p> <p>“Il faut faire attention à apporter des choses qui ont un sens, tu n’évolues plus dans la même entreprise, tu n’as plus les mêmes responsabilités.” (R1)</p> <p>“C’est vrai que j’ai un statut un petit peu à part parce que je ne suis pas payé par l’association et que de temps en temps, les difficultés que vont rencontrer les salariés ne sont pas les miennes. Mais mis à part cela, non, je n’ai pas l’impression d’être un étranger chez eux, je fais partie intégrante de Proximité (<i>association</i>).” (R2)</p> <p>“Ma suggestion pour l’association, c’est d’aller chercher les gens comme moi parce que cela ne viendra pas forcément de la part des grandes entreprises. Soit on va connaître la structure comme moi j’ai connu Proximité, parce que je faisais du parrainage.” (R2)</p> <p>“C’est aux associations de faire savoir qu’elles peuvent accueillir et je pense que les parrains et marraines d’un certain âge peuvent être une cible à privilégier car les associations sont nombreuses.” (R2)</p> <p>“Quand on est cadre au forfait jour, on le fait dans le cadre de ses heures de travail et après on s’arrange pour rattraper son travail parce qu’on est cadre et qu’on peut gérer sa journée. Mais si vous n’êtes pas cadre [...] on doit le faire en dehors de ses heures de travail.” (R3)</p> <p>“La société subit un peu la crise et donc c’est compliqué pour une direction d’entendre qu’il y ait des collaborateurs qui fassent autre chose que travailler pour la société qui va un peu moins bien.” (R3)</p> <p>“Là on arrive un peu à un plateau pour la relation entre Proximité et iQera qui nécessiterait que le mécénat de compétences soit développé chez nous pour que plus de collaborateurs, dans leurs heures de travail, puissent accompagner des jeunes.” (R3)</p>

	<p>“Je trouve à mon niveau qu’on ne valorise pas assez les collaborateurs qui sont engagés. Moi, je passe beaucoup de temps à les remercier mais ça s’arrête là. Il n’y a pas de valorisation, qu’elle soit financière ou extra financière.” (R3)</p> <p>“On a une plateforme sur laquelle les associations peuvent déposer leur mission, c’est visible des collaborateurs qui peuvent venir postuler directement sur ces missions via la plateforme. Et comme ça, ils se mettent en lien directement. Mais cela ne peut se faire que si le manager a donné son accord.” (R4)</p> <p>“Ce qu’il faut absolument faire, ce n’est pas convaincre, mais trouver le moyen pour que les managers se rendent compte à quel point c’est positif, y compris pour eux, pour leur équipe, pour leur production, etc. de laisser ces personnes partir faire du mécénat.” (R4)</p> <p>“On fait aussi de la pédagogie pour encourager les personnes à s’engager en leur expliquant que c’est simple, en parlant des compétences dont on a besoin et également en travaillant sur la plateforme en prouvant qu’elle est hyper accessible et qu’on peut naviguer dessus très simplement. On les encourage aussi en travaillant sur la variété des missions, puisqu’on est sur des sujets d’accompagnement des jeunes à trouver leur voie, sur l’environnement, sur les réfugiés, sur la solidarité, etc.” (R4)</p> <p>“Je trouve que c’est important de pouvoir s’investir. Si l’entreprise, en plus, permet de le faire localement, c’est d’autant plus intéressant. [...] Je pense que c’est important de regarder le pas de sa porte avant d’aller plus loin donc je pense que le fait que l’entreprise nous donne des pistes pour aider comme on peut, avec le peu de temps qu’on a, vraiment, c’est important” (R5)</p> <p>“Le bénévolat salarié, c’est une façon pour l’entreprise de se mettre en avant et en même temps de proposer à leurs salariés de s’investir s’ils n’y avaient pas pensé avant.” (R5)</p> <p>“La SNCF a une équipe en national, avec des relais locaux, autour des sujets de mécénat de compétences, et s’appuie sur les conseillers carrière pour cibler les missions qui pourraient être proposées aux salariés en fonction de leurs compétences, leurs appétences, leur profil.” (R6)</p> <p>“Le fait de rester en contrat avec son employeur est très confortable et rassurant pour le retour après la période de mécénat” (R6)</p> <p>“Je voulais créer une dynamique interne au sein du cabinet autour de l’engagement associatif mais j’avoue que ça n’a pas complètement réussi.” (R7)</p>
--	--