

ÉTUDE

Engagement solidaire :
embarquer les collaborateurs
opérationnels

*Comment rendre l'engagement sur le temps de travail
vraiment accessible à tous ?*

INTRODUCTION

Dans le prolongement de leur politique RSE, **les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des dispositifs d'engagement solidaire à destination de leurs collaborateurs.** Ces différents programmes permettent aux salariés de s'impliquer, pour soutenir des causes variées, en collaboration avec des associations ou autres structures d'intérêt général. Cet engagement peut avoir lieu sur ou en dehors du temps de travail.

Ces programmes solidaires répondent à **une demande croissante des salariés d'être impliqués dans les actions « sociétales » de leur entreprise** et sont généralement ouverts à l'ensemble des collaborateurs.

Néanmoins, les entreprises ayant mis en place ce type de dispositif observent une différence d'appropriation du sujet en fonction du profil des collaborateurs. On constate notamment que **les salariés dits « opérationnels » ou « de terrain » participent significativement moins aux programmes d'engagement solidaire que les salariés « de bureau ».**

Cette catégorie de collaborateurs que nous qualifions d'"opérationnels" est hétérogène. Elle regroupe des métiers, postes et profils très variés. Travaillant généralement sur sites de productions ou de vente, ils ont toutefois un point commun : être soumis à des contraintes d'organisation du travail plus fortes que les collaborateurs "de bureau".

La présente étude n'a pas vocation à couvrir les spécificités de chaque métier dit "opérationnel". L'objectif est ici de mieux appréhender la problématique en identifiant des tendances de fond et des pistes d'actions pour que **les programmes d'engagement solidaire soient réellement accessibles à tous, quel que soit le poste ou le niveau hiérarchique.**

Une étude réalisé par BE-COMMITTED et Wenabi.

À SAVOIR

LES COLLABORATEURS OPÉRATIONNELS, UNE RÉPONSE AUX BESOINS DES ASSOCIATIONS ?

Les associations sont **favorables à la diversification des profils de salariés volontaires** et notamment à l'ouverture vers les collaborateurs opérationnels.

Au-delà de l'augmentation du vivier de volontaires, **les associations actives dans les domaines de l'éducation et de l'insertion professionnelle** sont en recherche de différents profils de salariés.

Cette diversité leur permet de mieux accompagner les jeunes en couvrant **l'ensemble des filières et des métiers**

MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES, BÉNÉVOLAT, ENGAGEMENT FORMEL VS INFORMEL ? VOLONTARIAT : QUELLE TERMINOLOGIE UTILISER ?

Derrière des appellations variées, ces dispositifs promeuvent l'engagement des salariés auprès de structures d'intérêt général.

Cependant, **la notion d'engagement recouvre de nombreuses définitions et celle d'intérêt général n'a pas d'autre définition officielle que fiscale**. Par conséquent, le périmètre de ces programmes peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre.

Le bénévolat recouvre les actions réalisées à titre gratuit, sans contrepartie pour le bénévole. De façon générale, lorsque des actions de solidarité sont réalisées sur le temps de travail, on peut parler de volontariat.

L'expression "mécénat de compétences", plus répandue, fait quant à elle initialement référence à une notion fiscale : **il s'agit d'un don en nature sous forme de temps de travail**, et ce que la mission soit en lien ou non avec les compétences professionnelles du salarié.

Cette terminologie est majoritairement utilisée pour qualifier les missions faisant directement appel aux compétences professionnelles. Cette définition restrictive fait toutefois débat, car d'aucuns considèrent que toute mission solidaire requiert des compétences, que celles-ci soient professionnelles ou personnelles (capacité d'écoute, sens de l'engagement, proactivité...).

Dans le cadre de cette étude, le terme générique d'engagement solidaire a été retenu.

À SAVOIR

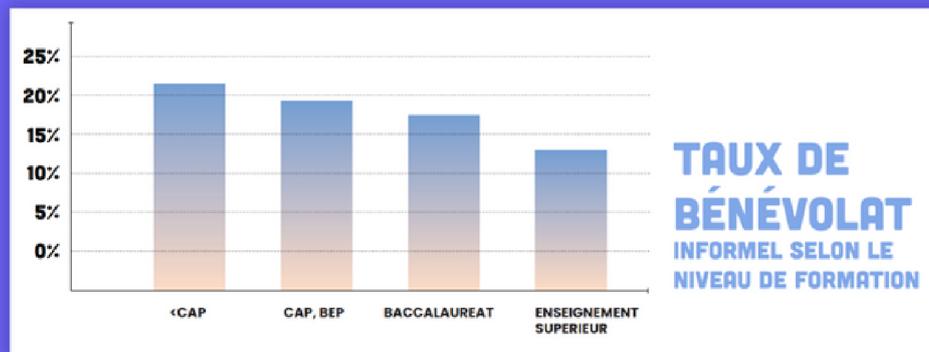
ENGAGEMENT FORMEL VS INFORMEL ?

En France, les bénévoles représentent 38% de la population, mais seulement 28% d'entre eux le sont au sein d'organisations structurées. Les 10% restants sont bénévoles de façon informelle : engagement en direct auprès des bénéficiaires, sans passer par une organisation.

Le bénévolat informel recouvre des actions variées et souvent spontanées comme soutenir des personnes sans-abris, ramasser des déchets pendant une promenade ou nourrir les animaux errants près de chez soi ou sur son lieu de travail.

Selon une étude de France Bénévolat*, moins une personne est diplômée, plus elle est susceptible d'être engagée de façon informelle. Ce type d'actions étant plus difficile à mesurer, on peut en déduire qu'une part des engagements des personnes les moins diplômées, plus nombreuses parmi les collaborateurs opérationnels, n'est donc pas comptabilisée.

Ce constat questionne les types d'actions proposés et reconnus par les entreprises dans le cadre de leur dispositif d'engagement solidaire.



Source : « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 » Etude France Bénévolat / IFOP Mars 2019

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée par Be-Committed et Wenabi, avec le soutien et la participation de TotalEnergies et du Groupe La Poste.

Elle s'est déroulée en 3 phases :

1 / Des entretiens qualitatifs semi-directifs avec des collaborateurs opérationnels, des managers de terrain, et des responsables de programme d'engagement solidaire de différentes entreprises (23 entretiens réalisés).

2 / Un questionnaire quantitatif auprès des salariés opérationnels du Groupe La Poste et de TotalEnergies. Ce questionnaire à choix multiples a été soumis en version digitale, ainsi qu'en version papier et 93 réponses ont été collectées.

3 / Des ateliers de co-construction avec les salariés opérationnels et les responsables de programme. Le contexte de crise sanitaire a rendu plus complexe la réalisation de cette étude, d'où un échantillon relativement réduit. Un comité d'experts issus du monde de la recherche et de l'Economie Sociale et Solidaire a accompagné les réflexions tout au long du processus.

LE COMITÉ D'EXPERTS

Elsa Chaucesse, Pro bono lab / Alicia Izard, Les entreprises pour la Cité / Jonathan Jérémiasz, Mouvement Impact France / Alain Mergier, Sociologue / Nils Pedersen, la Fonda / Jean Pralong, Professeur de Gestion des Ressources Humaines, EM Normandie.

Les autres entreprises contributrices : Airbus - AXA Atout coeur - Bouygues Telecom - Fondation EDF - Fondation Eiffage - Fonds Groupe SEB - Legrand - SFR - Somfy - Suez - Veolia.

MÉTHODOLOGIE

Be-Committed

Cabinet de conseil spécialisé en engagement sociétal dont la mission est d'accélérer la transformation sociétale des entreprises à travers la conception et la mise en œuvre de projets à impacts positifs.

www.be-committed.com

Wenabi

Startup sociale qui met à disposition des entreprises une plateforme digitale de mise en relation entre les collaborateurs et le monde associatif.

www.wenabi.com

SUR 93% RÉPONDANTS :



connaissent le programme de volontariat de leur entreprise.



se déclarent favorables à ce programme.



ont déjà participé à une initiative dans ce cadre.



n'ont pas d'avis.



sont engagés à titre personnel.



se déclarent défavorables à ce programme.

Une part importante des répondants sont des personnes engagées dans une activité associative à titre personnel. Par ailleurs, les taux de participation et de connaissance du programme sont relativement élevés. Ces résultats peuvent s'expliquer du fait que **les collaborateurs déjà engagés sont les plus réceptifs au sujet de cette étude, et donc les plus enclins à y répondre.**

SOMMAIRE

ENGAGEMENT SOLIDAIRE : EMBARQUER LES COLLABORATEURS OPÉRATIONNELS

1. Introduction	2
2. Méthodologie	7
3. Culture et climat interne	8
4. Organisation du travail & communication	14
5. Définition et périmètre du programme	19
6. Conclusion	24



CULTURE
& **CLIMAT INTERNE**

LES FREINS

UNE OPPOSITION DE PRINCIPE ET UN SUJET MAL COMPRIS

Un certain nombre de collaborateurs **considèrent que l'engagement associatif relève de la sphère personnelle**, et n'a pas vocation à être partagé et prolongé dans le cadre professionnel. Par ailleurs, les collaborateurs **ne comprennent pas toujours l'intérêt d'une entreprise à but lucratif de promouvoir l'engagement solidaire sur le temps de travail.**

Enfin, en fonction du climat social de l'entreprise, voire du site de travail, on constate que certains salariés adoptent une **posture de défiance vis-à-vis de leur hiérarchie et de leur employeur**, ce qui les amène à **s'opposer par principe aux projets émanant de la direction.**



Déclarent ne pas vouloir s'engager dans le cadre professionnel. La grande majorité d'entre eux n'est pas engagée à titre personnel.

"Cela ne regarde pas mon employeur."

"Tout ce qui vient du central est rejeté."

UNE PERCEPTION ÉLITISTE ET UN PHÉNOMÈNE D'AUTOCENSURE

Bien que les résultats quantitatifs ne le démontrent pas clairement, **les entretiens qualitatifs révèlent une forme d'autocensure des salariés opérationnels.** Ceux-ci perçoivent les programmes d'engagement comme réservés aux cadres.

En effet, **certains collaborateurs pensent ne pas avoir les compétences requises** pour participer aux initiatives proposées par l'entreprise et ne se sentent donc pas concernés.

Par ailleurs, les termes utilisés pour présenter la démarche sont parfois considérés comme trop sophistiqués, ce qui peut nourrir **un sentiment de déconnexion entre le siège et le terrain** et limiter l'adhésion des salariés opérationnels.

"À la kermesse du village, moi je fais les frites, voilà, c'est sans doute pas à moi qu'on a pensé quand on a créé le programme."

"C'est toujours des cadres qui y vont."

"Votre truc c'est un truc d'intello qui est fait par des parisiens un peu bobo."

SENS AU TRAVAIL ET BESOIN D'ENGAGEMENT

Le sens perçu de l'activité de l'entreprise semble jouer un rôle dans le besoin de s'engager dans des actions de volontariat.

En effet, certains salariés déclarent "faire du social" dans leur métier, et donc **ne pas être en recherche de sens à travers du volontariat**.

À l'inverse, **lorsque la contribution sociétale de leur entreprise n'est pas perçue comme évidente, le volontariat apparaît comme une opportunité de retrouver du sens**, contribuer à un projet qui a un impact positif, voire qui compense les externalités négatives liées à l'activité de l'entreprise

UN MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE FACE À UNE INJONCTION PARADOXALE

L'engagement sur le temps de travail engendre une réduction du temps "productif" que bon nombre de managers doivent maîtriser pour atteindre leurs objectifs. Ces derniers sont donc confrontés à **des demandes perçues comme contradictoires** : atteindre leurs objectifs de performance business d'une part et encourager l'engagement solidaire de leurs équipes d'autre part.

Cela impacte également les collaborateurs opérationnels qui craignent d'être stigmatisés par leur hiérarchie, voire par leurs collègues. **On constate par ailleurs que les refus officiels des managers sont rares, ce qui pourrait signifier que le blocage a lieu en amont de la demande de participation du collaborateur.**

"On a peur du regard des collègues."

"Pour les cadres le travail s'empile, ils rattrapent le week-end ; pour les opérationnels, le travail est transféré à un collègue."

LES LEVIERS

VULGARISER LE DISCOURS ET FAIRE DE LA PÉDAGOGIE

L'emploi de termes plus simples et moins jargonneux pourrait permettre de faciliter la compréhension et l'adhésion du plus grand nombre. Illustrer l'impact concret de la démarche pour les associations et leurs bénéficiaires, par exemple à travers des témoignages, est également plébiscité.

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

Présenter le concept et montrer l'impact réel de l'engagement pour l'association.

INCITER LES SALARIÉS À PARTAGER LEUR EXPÉRIENCE AVEC LEURS COLLÈGUES

25%

Il faudrait que l'un de mes collègues me raconte **son expérience**.

Le témoignage des pairs, formel ou informel, reste l'un des leviers les plus cités afin de dépasser le phénomène d'autocensure et d'encourager les salariés à sauter le pas. Certaines entreprises ont par exemple mis en place un temps « **solidarité** » lors des réunions d'équipe mensuelles afin de permettre à un salarié engagé de partager son expérience. En outre, la création d'un **réseau d'ambassadeurs** à travers un appel à volontaires peut faciliter l'animation et favoriser l'appropriation par les collaborateurs, en s'appuyant sur le bouche à oreille.

"Il faut bien rappeler que la mission est ouverte à tous."

"Il faut montrer des salariés engagés qui ne sont pas que des chefs à plumes."

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

Favoriser les témoignages de pairs, et éviter ainsi la stigmatisation.

INTÉGRER L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE DANS LA CULTURE D'ENTREPRISE

L'essaimage du programme, à tous les niveaux de l'entreprise, est essentiel pour atteindre les collaborateurs opérationnels. La transformation d'une culture d'entreprise est complexe, prend du temps et nécessite de mobiliser un grand nombre de parties prenantes internes : direction, RH, syndicats, managers intermédiaires...

En premier lieu, **il est essentiel que le top management porte la démarche** en expliquant clairement sa raison d'être et ses objectifs.

Le management intermédiaire joue également un rôle clé pour relayer l'information, montrer l'exemple, mobiliser et enfin désamorcer les blocages éventuels des collaborateurs. Celui-ci doit donc **être convaincu que l'engagement solidaire n'est pas une perte de temps, mais bien un levier favorisant le développement des compétences, la cohésion d'équipe et la fierté d'appartenance**. Là encore, les témoignages mais également la participation à une mission peuvent permettre de rallier les plus réticents.

"Sensibiliser nos hiérarchies avant de nous sensibiliser nous."



18%

Il faudrait que mon manager organise une mission en équipe.



6%

Il faudrait que mon manager s'engage.



6%

Il faudrait que mon manager me demande de m'engager.

"Il faudrait parler du dispositif au moment du recrutement."

Un programme d'engagement solidaire est **un moyen de décroisser les services et les hiérarchies**. Vecteur de rencontres entre des collaborateurs qui ne se côtoient pas habituellement, il participe à **l'amélioration de la cohésion et de la qualité de vie au travail**.

Néanmoins, une question se pose : **dans quelle mesure le climat social de l'entreprise doit-il être bon pour faire de l'engagement un levier de cohésion ?**

Il semblerait que lorsque celui-ci est très détérioré, ce type de démarches ne permette pas de renforcer la cohésion au sein de l'entreprise voire, dans certains cas, puisse exacerber les antagonismes.

En revanche, dans un contexte d'incertitude et de changement, stratégique ou organisationnel telle qu'une fusion, **l'engagement solidaire peut être un moyen de fédérer autour de valeurs communes en vue de renforcer la culture d'entreprise**.

"Dire : " je prends cette date, j'arrête mon service" c'est ça être un manager coach."

"Quand ils auront compris qu'un collaborateur qui s'en va une fois dans le mois respirer ailleurs est mieux dans son quotidien, on aura tout gagné. Alors on fera du mécénat de compétences à la pelle."

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

- Faire des missions avec des **collaborateurs d'autres sites** : favoriser les échanges, démontrer la pertinence du programme pour les managers.
- Faire des missions avec des **opérationnels encadrants** pour casser les barrières entre les salariés. Attention : si le niveau d'entente avec la hiérarchie directe n'est pas bon, cela peut freiner la participation.
- Favoriser les **team building solidaires**.
- Travailler avec les **syndicats**.

ORGANISATION DU TRAVAIL & COMMUNICATION

LES FREINS

DE FORTES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES

39%

Je ne peux pas me libérer **sur mon temps de travail**.

Bien que les entreprises étudiées permettent en théorie de s'engager sur le temps de travail, cela s'avère difficile pour la plupart des collaborateurs opérationnels compte tenu de leurs contraintes de planning : difficulté et coût du remplacement, délai de prévenance, charge de travail...

Les missions courtes pourraient apparaître comme une solution, mais ne semblent **pas adaptées à l'organisation des équipes**, notamment lorsque le travail est planifié en quarts (présence continue de 3 X 8 heures consécutives).

Par ailleurs, le remplacement est souvent assuré par un salarié payé en heures supplémentaires ou en intérim, ce qui **engendre un surcoût non négligeable**.

"On peut s'investir que si on est bien reposé. Sinon c'est pas la peine, je vais pas amener du stress ailleurs."

"En quarts, je travaille 8 heures consécutives et dois donc être remplacé pendant 8 heures. Je ne sais pas comment je justifierais une absence pour une mission de 2 heures."

"La gestion du remplacement est un frein."

"Cela fait 5 ans que je demande une formation de secouriste mais pas le temps. Je me vois mal aller aux restos du cœur et pas faire cette formation, ce serait pas cohérent."

"Il faut faire toujours plus avec moins de moyens."

UN CONTEXTE DE TRAVAIL EN FLUX TENDU

Certains collaborateurs opérationnels jugent leur **charge de travail excessive**, ce qui rend la perspective d'engagement difficile, voire impossible. Les sentiments de pression et de stress engendrés par cette situation les font de plus **douter de l'apport qu'ils pourraient avoir pour les bénéficiaires des associations**.

DES DIFFICULTÉS D'ACCÈS À L'INFORMATION

La communication est un problème récurrent au sein des grandes entreprises : la multiplication des messages et des outils complique grandement la diffusion de l'information.

Ce problème est accentué lorsqu'il s'agit de toucher les salariés opérationnels qui n'ont souvent pas accès aux outils digitaux et dont le planning de travail réduit les occasions de communiquer sur le dispositif (temps de pause et réunions d'équipe limités).

Il est toutefois à noter que **les collaborateurs engagés à titre personnel, par essence sensibles au volontariat, donc plus à l'écoute et plus proactifs**, sont mieux informés que leurs pairs non engagés.

"Savoir que le programme existe,
c'est le sujet numéro un."

"Ils pointent "à la Charlie Chaplin", ce n'est pas facile de les atteindre."

54%

Je manque d'information.

Je connais le programme :

61%

Parmi les **salariés engagés à titre personnel**.

33%

Parmi les **salariés non engagés**.

LES LEVIERS

ADAPTER LES MODES DE COMMUNICATION

70%

Il faudrait avoir plus d'informations sur le programme.

Les canaux de communication diffèrent d'une entreprise à l'autre, il est donc nécessaire d'**identifier les modalités les plus pertinentes et plébiscitées par les collaborateurs ciblés** : affichage sur site, réunion d'équipe, bulletin d'information envoyé avec la fiche de paie, newsletter, journal TV, etc.

À titre d'exemple, il est possible de **laisser un ordinateur ou une tablette à disposition des collaborateurs sur site avec une signalétique adaptée** afin de leur permettre de découvrir le programme et de s'inscrire aux missions.

Informé et **permettre de s'inscrire au programme depuis un téléphone ou un ordinateur personnel et diffuser le lien via des affiches avec un QR code** peut également être un élément de réponse. Cette solution soulève toutefois la question de la frontière entre vie personnelle et professionnelle.

On constate également la fierté ressentie par les collaborateurs lorsque le sujet est mentionné dans des médias externes, notamment les journaux locaux et les réseaux sociaux. **Faire rayonner le programme à l'externe** pourrait être une façon de le porter à la connaissance des collaborateurs opérationnels.

"Il faut que la presse locale en parle pour toucher les collaborateurs."

"L'idéal ce serait de prévoir 1h dans l'emploi du temps pour consulter les outils informatiques : on serait obligé de le faire car payé pour ça."

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

- **Faciliter la rencontre avec les associations en local** (petits-déjeuners, forums...)
- **Communiquer via la presse régionale** : cela touche beaucoup les salariés en local, et renforce la fierté d'appartenance.

FACILITER L'ENGAGEMENT SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Si le fait de libérer du temps de travail est un prérequis qui nécessite d'être souligné, il n'est pas suffisant pour mobiliser les salariés opérationnels. Sans toutefois répondre à l'ensemble des freins identifiés, **l'anticipation et le respect d'un délai de prévenance** semblent être les leviers les plus pertinents pour faciliter l'accès des collaborateurs aux missions sur leur temps de travail.

De plus, l'idée de **faire financer une partie du coût de remplacement des collaborateurs engagés** par le siège a été évoquée comme un levier qui pourrait encourager les sites à promouvoir le programme.

"C'est quand j'ai eu un peu plus de visibilité sur mon planning que j'ai envisagé sérieusement de m'engager."

"Si c'est fait en bonne anticipation, cela paraît tout à fait jouable et c'est une bonne chose de le faire."

59%

Il faudrait qu'on facilite mon remplacement.

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

- **Organiser une journée dédiée à l'engagement solidaire** : les collaborateurs intéressés peuvent participer, et les autres sont invités à travailler normalement. Cela implique d'accepter qu'une journée de "service réduit" soit organisée. Lorsque le site accueille du public, une communication en local pour expliquer la démarche permettrait de limiter les frustrations des clients, tout en valorisant la démarche des collaborateurs.
- **Organiser des actions collectives chaque année** avec rotation pour les salariés postés ou en astreinte

DÉFINITION **& PÉRIMÈTRE DU PROGRAMME**

LES FREINS

UN PÉRIMÈTRE D'ÉLIGIBILITÉ RESTREINT DÉFINI PAR LE SIÈGE

15%

Je ne suis pas intéressé(e) par les causes soutenues.

38%

Je souhaite pouvoir m'engager dans le domaine du sport et des loisirs.

41%

Je suis engagé à titre personnel dans le domaine du sport et des loisirs.

On observe une **distorsion entre la vision de la solidarité portée par l'entreprise et celle des collaborateurs**. **Le sport et les loisirs** sont les 1ères causes soutenues par les collaborateurs opérationnels engagés à titre personnel. Tendances que l'on observe également au niveau national où les loisirs et le sport arrivent respectivement en 2e et 3e position après le social caritatif*.

Or, **ces activités sont la plupart du temps exclues des programmes d'engagement solidaire**, qui se concentrent sur des causes en lien avec la stratégie de l'entreprise. Les salariés qui ne se reconnaissent pas toujours dans la stratégie, parfois perçue comme éloignée de la réalité du terrain et de leur conception de la solidarité, plébiscitent une approche moins restrictive.

* Source : « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 » Étude France Bénévolat / IFOP Mars 2019

"Lever le cadre permettrait d'aller voir d'autres assos."

"Envie d'être plus libre, d'avoir plus de choix."

"C'est perçu comme décalé de la réalité du terrain."

UN MANQUE DE RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT PERSONNEL

Les salariés engagés à titre personnel en faveur de causes exclues de la stratégie de l'entreprise regrettent un **manque de reconnaissance de leur investissement** voire une forme d'injustice. **Cette frustration limite l'opportunité d'en faire des ambassadeurs auprès de leurs pairs.**

"C'est bien de vouloir initier quelque chose d'autre, mais ce serait bien aussi de reconnaître ceux qui font déjà quelque chose."

"Les gens n'ont pas attendu que l'entreprise vienne vers eux pour s'impliquer dans le monde associatif."

DES TYPES DE MISSIONS ET DES LOCALISATIONS PARFOIS INADAPTÉS

On constate également que **le format des missions et leur localisation** jouent un rôle décisif dans la décision de s'engager. La diversification de l'offre de missions est un véritable défi pour les entreprises. Alors que la plupart des programmes sont pilotés au niveau du siège, l'animation au plus près des territoires et des salariés nécessite **la mise à disposition de ressources en local.**

Il faudrait des missions près de chez moi.

23%

Je n'ai pas trouvé de mission qui me plaise.

10%

Je n'ai pas trouvé de mission près de chez moi.

"Diversifier un peu plus dans le très local."

"Le sujet de la proximité géographique est assez important."

LES LEVIERS

PROPOSER DES FORMATS DIVERSIFIÉS ET ADAPTÉS

La **typologie de missions et leur localisation** ont un impact fort sur la motivation des collaborateurs. Proposer des mission diversifiées, proches du lieu de vie des salariés, voire directement sur leur lieu de travail lorsque cela est possible pourrait faciliter l'engagement.

45%

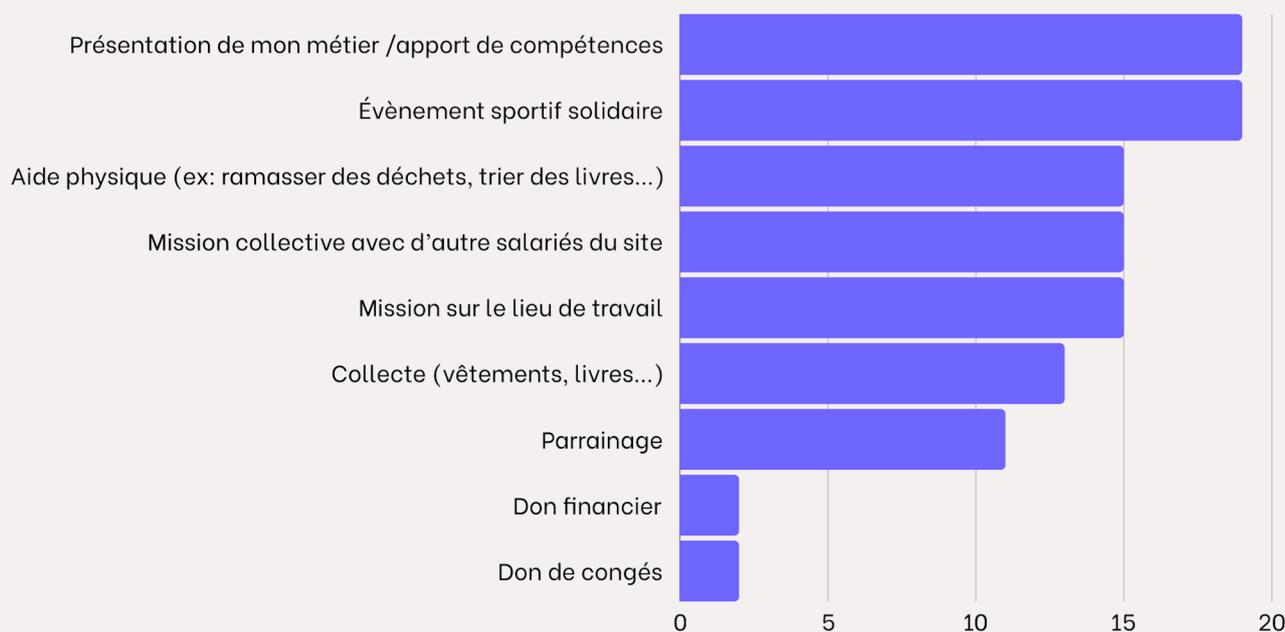
Il faudrait que je trouve une mission près de chez moi.

"C'était sur mon lieu de travail et ma chef m'autorisait à le faire, donc il n'y avait aucune barrière."

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

- Mission de **présentation des métiers** directement sur site.
- Mission de **sensibilisation au recyclage, à l'écologie**, nettoyage des alentours des sites en groupe.
- Missions **d'aide aux personnes démunies**.
- Permettre aux collaborateurs opérationnels d'être **tuteurs de stagiaires de 3ème**.

Quels sont les types de missions plébiscités par les collaborateurs opérationnels ?



RECONNAÎTRE LA VISION ET L'ENGAGEMENT PERSONNEL DES SALARIÉS

Associer l'ensemble des collaborateurs, y compris les salariés opérationnels, dans la définition du programme apparaît être un prérequis indispensable pour éviter le sentiment d'un programme pensé par le siège pour le siège.

L'identification et la prise en compte des salariés ayant déjà un engagement associatif sont également importantes afin d'en faire des alliés susceptibles de relayer le programme auprès de leurs collègues. Il est toutefois à noter que l'entreprise n'est pas concernée par la vie privée de ses collaborateurs et qu'en fonction des contextes, il peut être délicat de les solliciter sur ce sujet.

D'une manière plus générale, l'enjeu est de **permettre une meilleure appropriation par les salariés opérationnels**. Laisser une plus grande flexibilité dans la définition et la gestion du programme permettrait de voir émerger des solutions directement portées par les salariés.

"Il faut valoriser les 25% de salariés engagés à titre personnel."

41%

Il faudrait que je puisse m'engager dans l'association que je soutiens à titre personnel.

28%

Il faudrait pouvoir soutenir d'autres causes.

LA SOLUTION DES COLLABORATEURS

- Laisser les collaborateurs choisir les associations soutenues.
- Tester l'auto-organisation par les salariés opérationnels.
- Permettre de donner ses jours d'engagement à des collègues déjà engagés.

CONCLUSION

La question de la mobilisation des collaborateurs au sein des dispositifs d'engagement solidaire ne peut être traitée de façon uniforme en fonction des profils de salariés. Cette étude est un premier diagnostic qui met en exergue les freins spécifiques liés au contexte des collaborateurs opérationnels (contraintes organisationnelles, perception différente, autocensure, etc.).

Malgré ces obstacles, les témoignages des collaborateurs et les retours d'expérience prouvent que des solutions existent : élargissement du champ d'intervention, communication spécifique, missions adaptées, ouverture vers une approche plus "bottom up"...

Cette étude a notamment révélé un grand nombre de problématiques qui dépassent le cadre strict de l'engagement solidaire : vie quotidienne, culture d'entreprise, climat social, perception du rôle des collaborateurs opérationnels...

En dépit des efforts faits par les entreprises, on décèle la persistance d'organisations très stratifiées. Parfois sceptiques quant à la pertinence de leur contribution, les salariés qualifiés de "cols bleus" ont pour certains un rapport à leur entreprise empreint de défiance. Ce constat, ainsi que l'accueil favorable des salariés à la démarche de cette étude, invitent à poursuivre les efforts : entretenir le dialogue, faire tomber les idées reçues et laisser les salariés s'approprier le programme pour mieux les mobiliser, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur métier. Cette posture implique toutefois une forme de lâcher prise, parfois difficile à défendre et à rendre effective.

Pour être réellement ouvert à tous, les programmes doivent mieux intégrer les particularités des différentes typologies de salariés. Il s'agit là d'une tâche complexe, compte tenu des singularités de chaque métier, chaque entité, voire chaque culture lorsqu'il s'agit de déployer le programme à l'international.

Ce point soulève une question de conduite du changement : faut-il approfondir l'analyse pour lever les freins en phase de conception du programme (au risque de tomber dans l'immobilisme) ou avancer par itération (en acceptant de faire des erreurs qui seront sources d'apprentissages) ? Quelle que soit la posture adoptée, il apparaît essentiel d'accepter que ce type de projet nécessite de s'inscrire dans le temps long.

Enfin, il convient de rappeler que l'engagement touche à la sensibilité personnelle de chacun : gardons par conséquent à l'esprit que, opérationnels ou non, tous les salariés ne se mobiliseront pas. Le caractère volontaire de l'engagement est une des garanties de son impact positif pour les associations, les salariés et l'entreprise.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant accepté de contribuer à cette étude et plus particulièrement Véronique Charlot, Responsable du programme d'engagement solidaire des collaborateurs de TotalEnergies et Stéphanie Osmont, Directrice de l'innovation sociale et environnementale du groupe La Poste.

ILS PARTAGENT LEUR VISION

« Depuis 10 ans, la grande majorité des volontaires qui s'engagent en mécénat de compétences avec Pro Bono Lab sont des cadres supérieurs exerçant des fonctions support, pour les raisons opérationnelles, financières et pratiques que soulèvent cette étude. Mais cela peut aussi être le symptôme d'une société où certaines compétences et certains métiers sont plus valorisés que d'autres : permettre à des collaborateurs de s'engager en mécénat de compétences, c'est une façon de valoriser leur métier, leurs compétences. Cela signifie que des structures à impact peuvent avoir besoin d'eux. »

Chez Pro Bono Lab, nous pensons que toutes les compétences, qu'elles soient manuelles, techniques, ou intellectuelles, peuvent être utiles à ces structures à impact. Pour le confirmer, ou infirmer, il est nécessaire de faire évoluer nos pratiques et de faire en sorte que le mécénat de compétences soit accessible à toutes celles et tous ceux qui le souhaitent : pour cela, nous devons innover, questionner, expérimenter. Et nous devons aussi, collectivement, respecter le fait que certain.es salari.ées puissent ne pas vouloir s'engager via leur entreprise, considérant que leur engagement concerne leur vie personnelle. »

Elsa Chauceuse, Responsable communication & partenariats, Pro bono lab

« Les résultats de l'étude confirment ce que j'ai déjà identifié sur le terrain de la part des structures associatives dont j'ai la responsabilité. »

Il y a un véritable enjeu d'adaptation de ces programmes pour les collaborateurs de terrain, en prenant en compte ce qu'ils ont envie de faire et ce qu'ils font déjà. L'enjeu est d'essayer de ne pas plaquer un programme qui aurait été décidé seulement au niveau du siège.

C'est assez fondamental et ça demande un travail préalable d'enquête auprès des collaborateurs pour co-construire avec eux le programme. »

Jonathan Jérémiasz, Porte-parole institutions & réseaux de l'ESS et Ambassadeur Handicap, Mouvement Impact France

« TotalEnergies, via son programme Action!, offre à ses collaborateurs l'opportunité de consacrer jusqu'à 3 jours de leur temps de travail à soutenir des associations d'intérêt général.

Ouvert en France et à l'international depuis 2018, ce dispositif connaît un niveau d'engagement en croissance régulière. En nous penchant sur ces 3 premières années d'expérience, nous constatons un moindre engagement de la part de nos salariés opérationnels, par exemple sur nos raffineries. L'organisation du temps de travail constitue évidemment une contrainte non négligeable mais nous souhaitons vérifier que d'autres barrières n'avaient pas été oubliées.

Tous les collaborateurs possèdent des compétences à partager et il nous semble important de les aider à franchir le pas. Cette étude se révèle un bon outil pour faciliter l'engagement de nos opérationnels auprès d'associations aux besoins toujours plus importants. »

Véronique Charlot, Responsable de l'engagement solidaire des collaborateurs, TotalEnergies

« Le Groupe La Poste a lancé récemment son dispositif de mécénat de compétences de courte durée afin de permettre à tous les postiers volontaires, avec l'accord de leur manager, de pouvoir s'engager auprès d'une de nos associations partenaires. Ce dispositif a par ailleurs été intégré à l'Accord Social signé en mai 2021.

Cette conviction que tous les postiers ont des compétences (manuelles, techniques, intellectuelles ou personnelles) utiles et à impact pour les associations a porté - et porte encore - la construction et le déploiement du dispositif.

Nous avons conscience que nous rencontrerions des difficultés pour mobiliser des postiers opérationnels pour des questions d'organisation notamment. Cette étude nous a permis d'identifier ou conforter des intuitions que d'autres freins sont à lever pour permettre à chaque volontaire de s'engager. »

Stéphanie Osmont, Directrice de l'innovation sociale et environnementale, Groupe La Poste

BIBLIOGRAPHIE

BASTIDE Jean et SUE ROGER, « société civile et monde associatif » IN Tribune Fonda n° 210 (2011)

COULATY Bernard, Engagement 4.0 : Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs. EMS Editions (2018)

PEDERSEN Nils, « Oser l'engagement sociétal aujourd'hui, pour quoi faire ? » (Discours à l'occasion du Forum Admical Mécénat et territoires, Metz 2019) (2019)

PETER Jean-Michel, SUE Roger, Les représentations de l'engagement bénévole. Premiers résultats (2013)

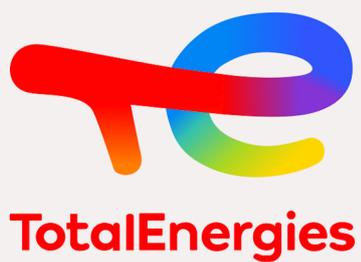
PROUTEAU Lionel, Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances. Rapport de recherche (2018)

PROUTEAU Lionel, Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances. Synthèses des résultats (2018)

PROUTEAU Lionel, WOLFF François-Charles, « Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative », IN Economie et Statistique, n° 372 (2004)

TINACCI Mathilde Renault, « les effets du mécénat de compétence en association sur les personnes impliquées et leurs parcours », INJEP (institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire) n° 33 (2020)

LE BENEVOLAT AUJOURD'HUI ET DEMAIN ! (2019, Nanterre), compte rendu du colloque réalisé par La Fonda. (Crédit coopératif Nanterre)



Cette étude a été réalisée par Be-Committed et Wenabi, avec le soutien et la participation de TotalEnergies et du Groupe La Poste.