

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Économie et de Gestion



Master 2 GRH ESS

Construire le sens d'un dispositif hybride, innovant et sur mesure.

La mise en place du Mécénat de compétences Longue Durée
avec la Fondation SNCF.

Mémoire présenté et soutenu par

Fabrice TORRO

Directrice de Mémoire :

Francesca PETRELLA

Professeure en sciences économiques

Le 04/09/2023

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Économie et de Gestion



Master 2 GRH ESS

Construire le sens d'un dispositif hybride, innovant et sur mesure.

La mise en place du Mécénat de compétences Longue Durée
avec la Fondation SNCF.

Mémoire présenté et soutenu par

Fabrice TORRO

Directrice de Mémoire :

Francesca PETRELLA

Professeure en sciences économiques

Le 04/09/2023

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager la directrice de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille.

Remerciements

L'écriture de ce mémoire représente l'achèvement d'un parcours académique et professionnel atypique, qui n'aurait jamais pu avoir lieu sans la confiance sans faille de Francesca PETRELLA et de Nadine RICHEZ-BATTESTI. Je m'inscris aujourd'hui dans la centaine de parcours de vie si différents qu'elles ont accompagné et qui ont pu bénéficier d'un retour à l'université en s'y épanouissant, nous offrant ainsi un avenir professionnel plus serein. Elles offrent une formation comme il en existe peu, avec une pédagogie créative, exigeante et résolument adaptée aux enjeux de l'ESS en France. Leur profond souci de l'autre est un exemple pour toutes celles et ceux qui souhaitent construire un monde plus doux. Merci à vous.

Je tiens à remercier Valérie PENCENAT, pour son accompagnement et sa disponibilité au long de ces deux dernières années. Je remercie également Tarik CHAKOR et tous les enseignants qui ont contribué à nous élever ces deux dernières années.

Je remercie sincèrement Françoise MERCK, Correspondante Fondation SNCF en région Sud qui fut ma tutrice cette année et avec qui j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler. Plus largement, je remercie l'ensemble de mes interlocuteurs et interlocutrices à la Fondation SNCF qui accompagnent les organisations de l'économie sociale et solidaire partout en France et construisent une ambiance de travail si bienveillante et cohérente avec les valeurs de la Fondation, menée brillamment par Laetitia GOURBEILLE. Merci à Marie-Paule MAURY qui m'a accordé sa confiance pour travailler sur le Mécénat de compétences longue durée à ses côtés et sans qui cette recherche n'aurait jamais pris vie.

Enfin, merci à mes proches pour leur soutien indéfectibles dans les moments difficiles de cette année.

Sommaire

REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE	7
TABLE DES SIGLES	8
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 – L’EMERGENCE DU MECENAT DE COMPETENCES EN FRANCE. CONTEXTE, ENJEUX ET CADRE D’ANALYSE.	13
PARTIE 2 – PRESENTATION DU TERRAIN ET DE LA METHODOLOGIE	34
PARTIE 3 - LA MISE EN PLACE DU MECENAT DE COMPETENCES LONGUE DUREE AVEC LA FONDATION SNCF : UN SUCCES ?	49
CONCLUSION	98
BIBLIOGRAPHIE	103
TABLE DES MATIERES	106
TABLE DES ILLUSTRATIONS	110
TABLE DES ANNEXES.....	112

Table des sigles

Abréviation	Signification
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FE	Fondation d'entreprise
MDC	Mécénat de compétences
MDC CD	Mécénat de compétences Courte Durée
MDC LD	Mécénat de compétences Longue Durée
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OSBL	Organismes sans but lucratif
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SA	Société anonyme
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
SUGE	Sûreté Ferroviaire

Introduction

L'hybridation des structures de l'Économie Sociale et Solidaire, telle que décrite par Eme (1991) et Laville (1991), semble plus que jamais d'actualité. Le désengagement progressif de l'État dans la régulation de l'intérêt général se fait conjointement à une incitation au mécénat et à la Responsabilité Sociale des Organisations. Le rapprochement entre secteur à but lucratif et organisations sans but lucratif (OSBL) n'a jamais autant été si fort ni autant encouragé par le législateur.

Pour ne citer qu'elle, la loi PACTE de 2019 a bouleversé la logique même des sociétés capitalistiques, dont la création s'effectue *« en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter »* (art. 1832 du Code Civil). Elles doivent désormais prendre *« en considération les enjeux sociaux et environnementaux de [leur] activité »* (C.civ., art. L.1833) et peuvent inscrire dans leurs statuts *« une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »* (C.civ., art. L.1835). En outre, en choisissant la qualité de société à mission, elles peuvent s'auto-contraindre à respecter ladite raison d'être, au travers d'objectifs et de modalités de suivi qui font l'objet de vérification par un organisme tiers indépendant (article L.210-10 du Code de Commerce).

Dans ce mouvement, l'ESS devient un outil au service de la RSE, de l'impact et le lieu d'hybridation (Helfrich, Rimaud & Dupré La Tour, 2019) de relations déjà complexes (Blanc, 2008). Naturellement, cette confusion entre ESS et RSE s'implante et s'imprègne dans les organisations, en témoignent les débats actuels sur la gouvernance et la légitimité de certains membres d'Impact France.

Les Fondations d'entreprises sont au cœur de cette dynamique, entre économie capitaliste et ESS. Ce qui leur a valu de larges débats dans la communauté scientifique sur leur appartenance à l'ESS, malgré leur statut d'organisation à but non lucratif, notamment sur des enjeux démocratiques. Véritables marginal-sécantes au sens de Crozier et Friedberg (1977), leur position de médiation entre deux mondes leur offre l'opportunité de se révéler parasites ou catalyseurs de changement.

Si leur contribution actuelle aux projets associatifs demeure finalement minimale – les ressources de dons, mécénat et fondations ne représenteraient en moyenne que 4% du budget des

associations françaises (INJEP, 2016) – le budget de mécénat des entreprises correspond déjà à 41% du montant total de la générosité privée en France en 2019 et tend à se développer (Fondation de France, 2021) :

« Plusieurs facteurs seront décisifs pour l'évolution de la générosité dans les années à venir, notamment la baisse du nombre de donateurs particuliers et l'expansion du mécénat des entreprises »

Plusieurs modes de philanthropie sont à la disposition des entreprises : mécénat financier, dons et mises à disposition en nature, dont le dernier en date, le mécénat de compétences. Introduit progressivement par brèche fiscale et juridique depuis la loi Aillagon de 2003, il est défini et reconnu par le gouvernement dans son Guide pratique du Mécénat de compétences (Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021):

« Il s'agit pour une entreprise de mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général, qui vont mobiliser pendant un temps leurs compétences ou leur force de travail. Sa mise à disposition se fait sur son temps de travail, avec des conditions fiscales avantageuses. »

Si seules 20% des entreprises mécènes l'utilisent aujourd'hui, ce chiffre monte à 46% dans les Grandes Entreprises (Admical, 2022): le Groupe SNCF en fait partie. Le mécénat de compétences peut alors prendre plusieurs formes, de courte ou de longue durée, pour des missions allant jusqu'à deux ans¹. En 2021, la Fondation SNCF ouvre le Mécénat de compétences Longue Durée (MDCLD) à l'ensemble des agents du groupe ferroviaire, avec un objectif annoncé de 300 agents bénéficiaires d'ici 2025.

Ce dispositif semble attractif de toute part. Pour l'association, elle lui permet d'élargir ses ressources humaines sur un poste vacant ou de développement, à titre gracieux. Pour le salarié, la mise à disposition peut ressembler à une « bouffée d'air frais » professionnelle, ou préparer une transition avant un changement de poste ou un départ à la retraite. Pour le groupe SNCF enfin, le dispositif permet de décupler le management de la RSE auprès des salariés, de renforcer l'image d'un groupe engagé, ou plus primitivement d'occuper des cheminots au statut

¹ Articles L-8241-2 et al. du Code du Travail

– soit une large majorité des agents recrutés avant le 1^{er} janvier 2020 – et actuellement sans poste, tout en bénéficiant d’une réduction d’impôts conséquente sur leur salaire en l’attente d’un nouveau poste disponible.

Mais alors, quel est l’impact réel de cet outil de philanthropie ? Comment l’utilise le Groupe SNCF ? Quels effets sont-ils produits sur les salariés bénéficiaires ? Et sur les OSBL d’accueil ? Le MDCLD est-il un outil marchand ou de redistribution ? Implique-t-il des dynamiques réciprocatrices ? Est-il un outil supplémentaire d’isomorphisme ou peut-il s’avérer utile et conforme aux caractéristiques et besoins des organisations de l’Économie Sociale et Solidaire ?

Nous tenterons ici de fournir des réponses à ces questions. Après avoir étudié l’émergence du mécénat de compétences au regard du double mouvement de rapprochement des secteurs lucratifs et non lucratifs en France (Partie 1), nous présenterons le terrain et la méthodologie mobilisés (Partie 2) et observerons en quoi la mise en place du MDCLD avec la Fondation apparaît comme un succès (Partie 3). Enfin, nous discuterons de nos résultats (Partie 4) au regard de notre cadre d’analyse.

Partie 1 – L'émergence du mécénat de compétences en France.

Contexte, enjeux et cadre d'analyse.

Pour comprendre les dynamiques qui ont sous-tendu à l'émergence du mécénat de compétence, nous analyserons tout d'abord le rapprochement des organisations à but lucratif vers l'ESS (Chapitre 1), avant de nous pencher sur la nature hybride des organisations de l'ESS, sur la nature des fondations et les effets du mécénat de compétence (Chapitre 2).

Chapitre 1 – Le rapprochement des organisations à but lucratif vers l'ESS comme réponse politique, sociale et environnementale aux défis du XXI^e siècle

1. Une transition mondiale de l'économie : de la Convention de Rio à la plus large Responsabilité Sociale des Entreprises

Face à l'émergence croissante des conséquences des activités humaines sur l'environnement et le climat et à la compréhension grandissante des enjeux de la finitude d'un certain nombre de ressources, la conférence des Nations Unies pour l'environnement et le développement se tient à Rio de Janeiro en juin 1992. Celle-ci aboutit à l'adoption de plusieurs textes, non-contraignants, qui forment les premiers grands principes pour guider l'action économique du XXI^e siècle. Le programme d'action Agenda 21 en est l'un des plus connus. Néanmoins, la Déclaration de Rio est certainement la plus importante en ce qu'elle ancre durablement une vision du développement durable qui va structurer les politiques publiques et les comportements des acteurs économiques des décennies qui suivent.

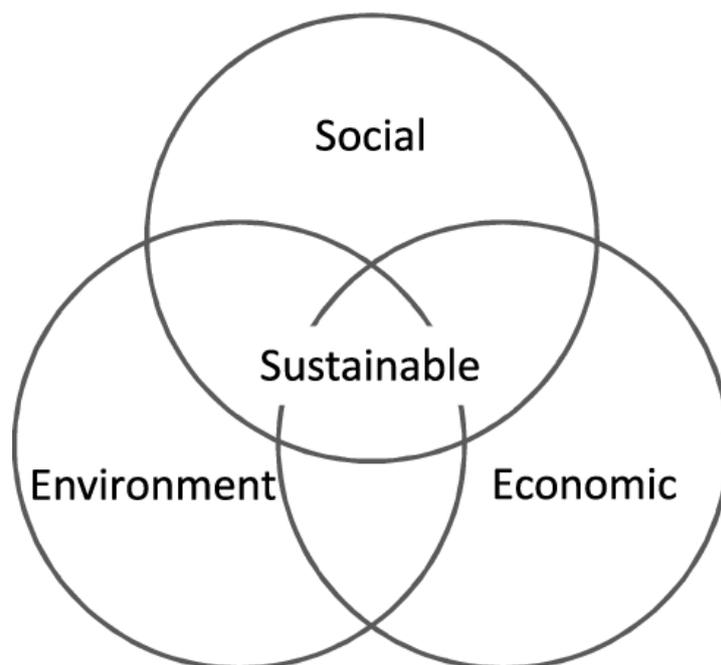
Concept d'abord issu des mouvement écologiques, le développement durable fut défini pour la première fois en 1982 par le rapport Brundtland (Brundtland & Khalid, 1988), du nom de la Présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies. Celle-ci se fait d'abord prudente :

« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »

Pour l'institutionnaliser, la Déclaration de Rio (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992) tente de réconcilier les critiques sociales et

environnementales du libéralisme grandissant et les logiques de développement économique (Purvis, Mao & Robinson, 2019) au travers de trois piliers du développement durable : progrès économique, justice sociale et préservation de l'environnement. Les entreprises multinationales y sont par ailleurs présentes pour la première fois. Elle ouvre ainsi la voie à la démocratisation progressive d'un modèle des trois piliers du développement durable (Figure 1) qui permet aux entreprises de se saisir et d'investir le développement durable, puisqu'elles y joueraient un rôle prépondérant via le pilier économique.

Figure 1.1 – Représentation majoritaire du développement durable au travers de ses trois piliers



Une approche curieusement proche de la définition de la RSE choisie par la Commission Européenne en introduction de la stratégie RSE de l'Union Européenne pour 2011-2014² :

« Concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Cette notion de Responsabilité Sociale des Entreprises naissante – et dont les origines sont évidemment plurielles, complexes et anciennes si l'on remonte par exemple à l'importance des valeurs protestante dans le développement même du capitalisme (Weber, 2013) ou *a contrario* aux raisons-mêmes de la naissance des principes coopératifs en Angleterre avec Owen (la tension entre économie de marché et ce qui deviendra aujourd'hui l'ESS est ainsi déjà posée) – a également construit sa légitimité populaire autour des grandes catastrophes du début du XXIe siècle.

Les images terrifiantes et les conséquences désastreuses des marées noires provoquées lors du naufrage du pétrolier Erika en 1999 au large de la Bretagne, alors affrété par Total (Le Monde, 2019) ou de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, exploitée par BP dans le Golfe du Mexique en 2010 (Le Monde, 2019) ont lourdement impacté la notoriété de ces sociétés multinationales et engagé leur responsabilité aux yeux du monde entier. Mais ces catastrophes furent aussi sociales : les effets néfastes de la mondialisation, des délocalisations, des nouveaux modes de management ont également tristement marqué l'entrée dans le XXIe siècle. La plus funeste et tristement célèbre crise des suicides chez France Telecom a participé de cette même dynamique d'enjeu de notoriété et de responsabilité sociale des organisations.

Mais l'émergence de la RSE doit également se lire sous le prisme de la fin des interventionnismes d'État et d'une austérité croissante, en dissolvant des responsabilités collectives sociales et environnementales sur la responsabilité individuelle des acteurs économiques (Touchelay, 2013) L'Union Européenne et les États membres légifèrent en intégrant de plus en plus d'obligations extra-financières et de critères sociaux et

² Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

environnementaux. La loi Climat et résilience du 25 août 2021 a ainsi intégré un volet environnemental conséquent à la Base de données sociales et économiques, obligatoire pour toute entreprise de plus de 50 salariés. Bien que la transition ne puisse se faire sans les acteurs, cette politique des indicateurs mène une liberté de communiquer et de valoriser des actions qui ne sont que le respect des obligations légales, de les orienter, voire de mentir. Greenpeace (2023) estime par exemple que les émissions de gaz à effets de serre produites par Total Énergies sont au moins quatre fois supérieures au chiffre publié et annoncé pour 2019 :

« On peut donc considérer que Total Énergies fait des choix de critères qui conduisent à minimiser significativement les émissions dont elle devrait être responsable. »

Cet exemple traduit parfaitement l'apparition de nouveaux concepts conséquents à la RSE : greenwashing, socialwashing, pinkwashing, etc.

La mise en place de politiques RSE, que ce soit dans une perspective purement légale, de simple compensation d'externalités négatives ou d'une RSE ambitieuse et philanthropique mène nécessairement ces acteurs économiques à se tourner vers des organisations de l'ESS, ou à investir son champ au travers de filiales sous statuts associatifs, en fonds de dotation ou fondations.

En intégrant les parties prenantes, qu'elles concernent la gestion de biens communs (Ostrom, 2010), la défense d'intérêts collectifs (salariés, usagers, riverains, militants, etc.), elle inclura de fait des acteurs institutionnels et/ou issus de l'ESS. Si la politique de RSE est tournée vers l'emploi, l'égalité des chances et la diversité : l'entreprise capitaliste travaillera avec des associations d'emploi pour des personnes en situation de handicap, sous-traitera à une entreprise d'insertion. Si la RSE investit l'environnement, l'entreprise effectuera des achats responsables de circuits courts dans une coopérative agricole, elle s'associera à une association de reforestation ou de compensation carbone. Enfin, si l'action philanthropique participe à sa politique de RSE, elle financera directement des OESS (*philanthropie distributive*) ou agira par le biais d'une OESS (*philanthropie opératrice*). Helfrich, Rimaud & Dupré La Tour (2019) montrent par exemple l'intérêt et la pluralité des partenariats entreprises/associations dans la mise en place d'une politique de RSE.

Car pour des raisons de structures de gouvernance (Enjolras, 2009) et de lucrativité limitée (Hansmann, 1987) liées à la nature de ces organisations, travailler avec des acteurs de l'ESS peut également et surtout renvoyer à une image publique désintéressée et sincère de l'action de RSE entreprise telles que nous le décrivent les théories économiques de la confiance.

Dans cette dynamique internationale, ce mouvement de rapprochement est encouragé par les pouvoirs publics français, par la création récente de nouveaux statuts d'organisations hybrides et adaptés à l'esprit du secteur lucratif : le fonds de dotation en 2008, les sociétés à mission avec la Loi PACTE en 2018.

Mais une autre raison, moins altruiste, explique l'essor de ce rapprochement vers l'ESS en France : l'incitation financière via l'introduction du dispositif fiscal du mécénat.

2. La construction d'un des régimes fiscaux de mécénat les plus incitatif au monde

Avec la Révolution Française, l'État Français s'est accaparé le monopole de l'intérêt général (Archambault, 1996 ; Rosanvallon, 2015) au travers de la loi Le Chapelier (1791) qui supprime les corps intermédiaires, notamment de coopération et de solidarité, et explique la tardive reconnaissance de la liberté d'association (1901). Mais la crise de l'État Providence et la libéralisation mondiale de l'économie des années 1980 auront progressivement raison de ce principe de spécificité française, avec la première loi sur le développement du mécénat offrant un statut général des fondations et encourageant les dons des entreprises en 1987. Et pour rattraper son retard dans le domaine de l'appel à la générosité du public et attirer des capitaux dans l'intérêt général, l'État va développer un régime fiscal très attractif : le régime du mécénat.

2.1. Histoire et évolution du mécénat en France

Le mécénat se définit aujourd'hui en France au regard de l'arrêté du 6 janvier 1989 « *relatif à la terminologie économique et financière* » comme un « *soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.* ».

Entre 1987 et 2009, le ministère de la Culture recense vingt-deux lois promulguées modifient les règles du mécénat en France, en élargissant ou assouplissant ses conditions d'accès, son assiette, et ses bénéficiaires.³ Soit une par an. Ce rythme législatif effréné s'explique par la prise de conscience de l'explosion de la pauvreté et des besoins sociaux auxquels l'État n'arrive plus à subvenir, à la suite des crises économiques des années 70 et l'avènement d'un chômage devenu structurel. Une situation dénoncée par Coluche en janvier 1986. Son fameux appel se traduira dans une vingt-troisième loi (étrangement non comptabilisée) dite « Loi Coluche » trois ans plus tard, qui crée une déduction fiscale supplémentaire à destination des « organismes d'aide aux personnes en difficulté ». Celle-ci est toujours d'actualité.

Ce n'est qu'à partir de 2017 qu'un nouveau mouvement législatif de régulation et de contrôle du mécénat apparaît, dans un objectif de maîtrise de la dépense publique liée à ces déductions.

³ Lois relatives au mécénat en France. (s. d.). Consulté 26 juillet 2023, à l'adresse <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Documentation-et-textes-juridiques/Textes-juridiques/Lois>

2.1.1. Les principales évolutions pour les mécènes

Le premier et principal basculement se fait dans la logique du calcul. Auparavant, le montant entier du don était déduit du revenu imposable, avec un plafond. Ainsi, c'est le taux d'imposition de la personne qui déterminait le pourcentage de réduction d'impôt. Après les différentes réformes, les particuliers puis les entreprises ont bénéficié d'un nouveau mode de calcul : le taux de réduction d'impôt devient un pourcentage du don, à déduire directement du montant net à payer, dans la limite de 20% du montant dû à l'administration fiscale pour l'année en cours. Si cette limite est dépassée, les réductions d'impôts des dons effectués demeurent valables pour les cinq années imposables à venir.

Autrement dit, selon Lambelet (2014) :

« un ménage imposable pourra profiter (l'année suivante) d'une réduction d'impôts égale à 66 % du don quel que soit son revenu, ce qui fait sans doute de ce système l'un des plus incitatifs au monde. La déduction du revenu imposable a pu sembler injuste au législateur français, le bénéfice fiscal attaché au don variant dans ce cas selon la tranche d'imposition dont relève le donateur. Mais ce changement de modèle fait passer d'un système qui soustrait du revenu imposable une somme dont le citoyen – selon la terminologie des défenseurs des fondations – se prive pour l'intérêt public à un autre système qui ne vise plus à ajuster le revenu imposable pris en compte au moment de la taxation, mais à subventionner directement le don quel qu'il soit. »

Et ses conséquences :

« Il ne s'agit plus d'une incitation au don mais d'une subvention puisque avec une réduction de 75 %, l'État participe désormais trois fois plus que le particulier à chacun des dons effectués à des organisations d'utilité publique. Les montants collectés en France ont triplé entre 1991 et 2007, passant d'un peu plus de 500 millions à plus de 1,5 milliard d'euros, augmentation qui, compte tenu des changements de législation fiscale, a été, dans les faits, intégralement financée par l'État ».

Ainsi, cette hausse d'un milliard d'euros de dons privés, qui semble issue de particuliers et d'entreprise, est en réalité financée par l'État. Le dispositif créé est si incitatif qu'il n'augmente *in fine* que les dépenses de l'État envers des structures d'intérêt général qu'il ne même choisit pas. Ainsi, nous pouvons questionner la réussite du dispositif quant à son objectif initial de faire participer financièrement davantage la société à la résolution des problématiques sociales. Rappelons que les foyers les plus pauvres, ne payant d'impôt, ne peuvent donc bénéficier de cette réduction alors qu'ils contribuent également – que ce soit par du bénévolat ou des dons moins formalisés (nature, espèces) – à des missions d'intérêt général. Et que plus l'on est imposable, plus le plafond de 20% représente des montants importants.

Cet essor du mécénat a été indéniablement encouragé par les hausses progressives du pourcentage de réduction d'impôt sur le don effectué, passant au fil du temps de 40% à 66% et jusqu'à 75% selon les OSBL. La réduction d'impôt a été également élargie aux dons en nature.

Tableau 1.2 – Récapitulatif des principales évolutions pour les mécènes

Mécènes	
Personnes physiques	Personnes morales
→ Passage d'une déduction des dons du revenu imposable à une subvention au don → Reconduite des déductions d'impôts dépassant le plafond pour une durée de 5 ans → Ouverture de la déduction aux dons en nature	
→ Hausse de la déduction de 40% à 66% (voire 75%) des dons → Hausse du plafond du 5 à 20% du montant de l'impôt à payer	→ Accès à la réduction fiscale → Passage d'une déduction de 0,2% (0,4% max) du bénéfice annuel à 60% des dons dans la limite de 2 M€ (puis 40%)

2.1.2. Les évolutions pour les OSBL bénéficiaires

Ce nouvel arsenal fiscal a eu des conséquences sur les OSBL bénéficiaires. Tout d'abord, il a élargi le spectre des véhicules juridiques bénéficiaires, avec la reconnaissance puis la création de sept statuts de fondations, auxquels s'ajoutera le fonds de dotation en 2008.

Ces structures spécialisées dans la levée de fonds concurrencent les associations, qui doivent désormais investir pour capter une partie de la philanthropie face à la quasi-disparition parallèle des subventions de fonctionnement. En effet, bien que les fondations et fonds de dotations puissent avoir pour objectif la redistribution de ces fonds à d'autres structures d'intérêt général, et c'est le cas pour 81% d'entre elles (Fondation de France, 2023), seuls 25 % de ces capitaux sont effectivement redistribués.

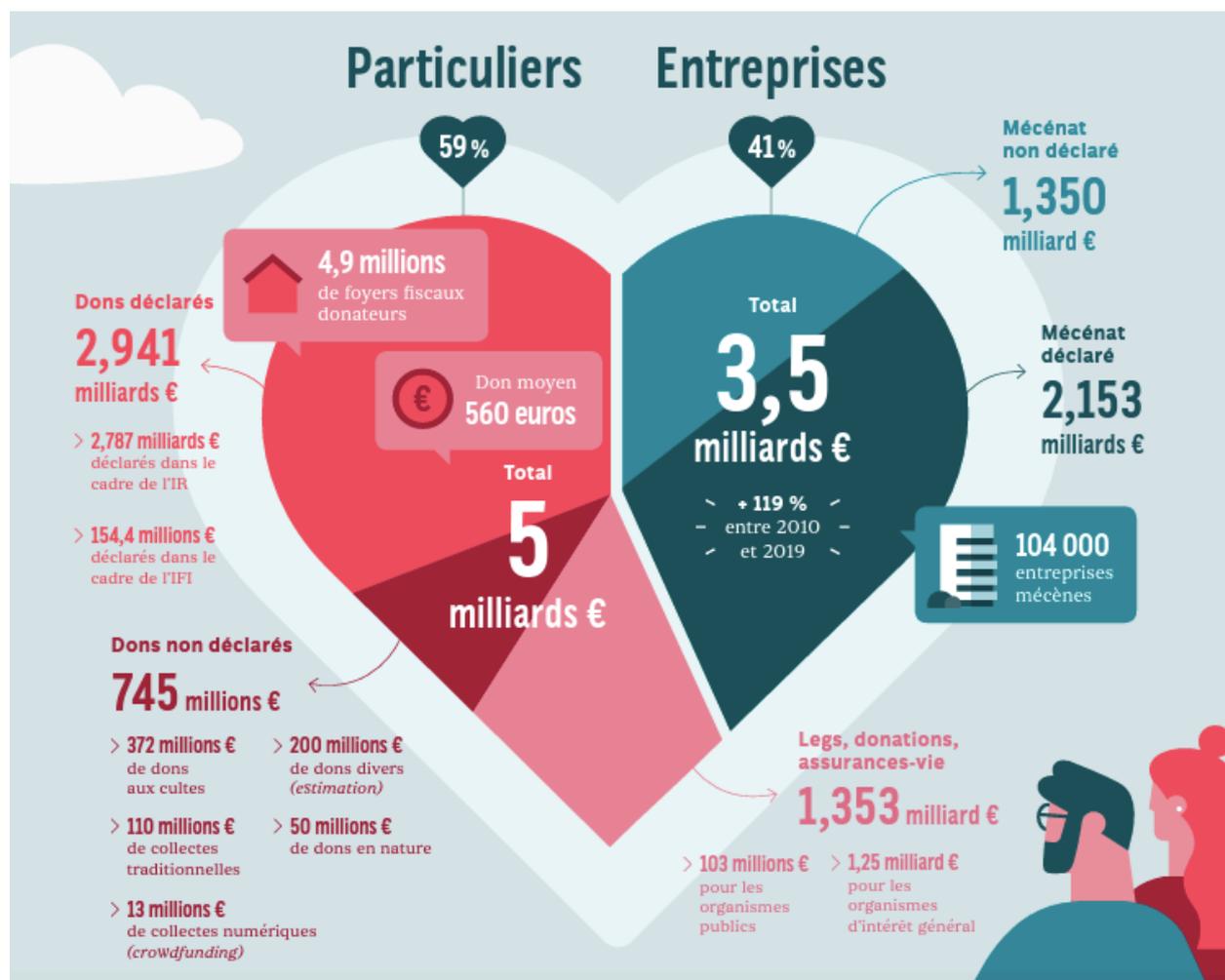
Ce développement du mécénat a également eu pour effet une complexification de l'équilibre financier des OSBL. Pour y être éligible, il convient de respecter les critères d'intérêt général de l'administration fiscale. Dans ces derniers, la non-lucrativité y tient une part importante. Or comme nous le verrons, les organisations de l'ESS mobilisent une hybridation de leurs ressources qui peut leur en empêcher l'éligibilité.

Si la part du mécénat ne représente en moyenne que 4% du budget des associations en France, celle-ci a offert une opportunité de développement aux OSBL fonctionnant de manière indépendante des pouvoirs publics et uniquement sur la base du mécénat, comme Greenpeace par exemple. Nous pouvons aisément percevoir la mise en concurrence de ces associations dans la capacité à convaincre des mécènes et lever des fonds privés.

2.2. État des lieux de la générosité et du mécénat français

En 2019, le marché de la générosité est estimé à 8,5 milliards d'euros en France. Si les montants déclarés à la DGFIP sont connus et chiffrés, les montants non déclarés et donc non déductibles d'impôts sont plus difficiles à chiffrer et représentent des estimations.

Illustration 1.3 – Le marché de la générosité en France



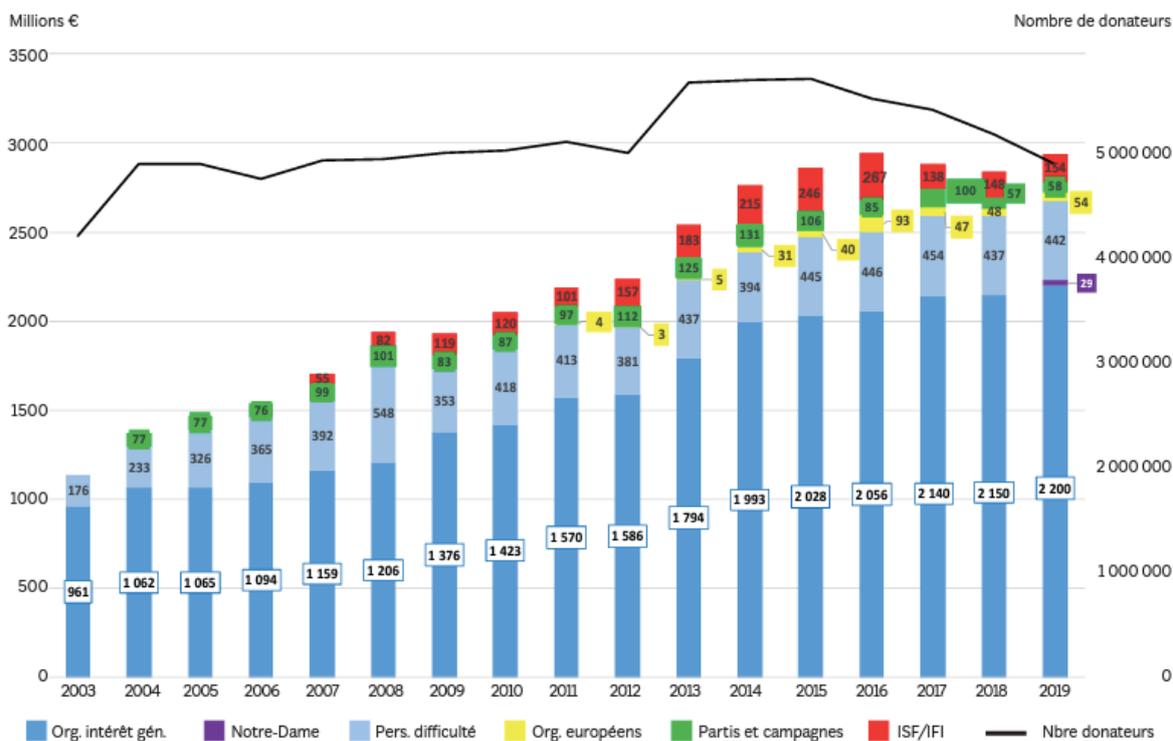
Source : Fondation de France (2023)

2,8 milliards d'euros de dons ont été déclarés à la DGFIP par des particuliers dans le cadre de l'impôt sur le revenu et de l'IFI comme le montre le graphique suivant. Soit une multiplication par trois depuis la loi Aillagon. 2,2 milliards sont directement attribués à des OSBL d'intérêt général.

Ainsi, si les particuliers dominent encore le marché de la générosité, ce sont les legs, donations et assurances-vie qui font la différence.

Graphique 1.4 – Évolution des dons déclarés à la DGFIP depuis 2003

Évolution globale des dons déclarés dans le cadre de l'IR et de l'ISF/IFI



Source : DGFIP

*Les données de la DGFIP sur les dons déclarés dans le cadre de l'IFI ne sont pas rattachées à l'année du paiement de l'impôt mais à l'année n-1, soit 2017 pour l'IFI 2018.

Source : Fondation de France (2023)

2.2.1. Le mécénat d'entreprise

Le mécénat d'entreprise a été introduit par la loi sur le développement de mécénat de 1987. L'article de Gautier (2015) propose une perspective historique intéressante sur les réseaux d'influences économiques et politiques ayant mené au développement du mécénat d'entreprise sous la Présidence de François Mitterrand pour diversifier les origines de financements de la culture principalement.

La loi Aillagon est souvent citée comme référence par les milieux de la philanthropie d'entreprise, puisqu'elle a offert un bond important dans les avantages fiscaux aux entreprises.

« Portée par Jean-Jacques Aillagon, alors ministre de la Culture, cette loi vise entre autres à encourager le mécénat des entreprises en doublant l'avantage fiscal qui leur est consenti » (Gautier, 2015)

Une analyse également soutenue par Gaillard (2004) à l'époque de l'entrée en vigueur de la loi :

« L'article 238 bis du Code général des impôts est aménagé dans un sens très favorable au mécénat d'entreprise. Au mécanisme de déduction du revenu imposable, l'on substitue un mécanisme de réduction d'impôt égal à 60 % de la dépense. D'autre part, le plafond de la réduction est élevé uniformément à 5 pour 1000 du chiffre d'affaires ».

Ce plébiscite se retrouve sans difficulté sur le site d'Admical⁴, le réseau des entreprises pour le mécénat :

« Avec la « Loi Aillagon » du 1er août 2003, la France s'est dotée d'une des meilleures législations au monde en la matière ».

Complétée juste après d'une citation du Président d'Admical François Debiesse :

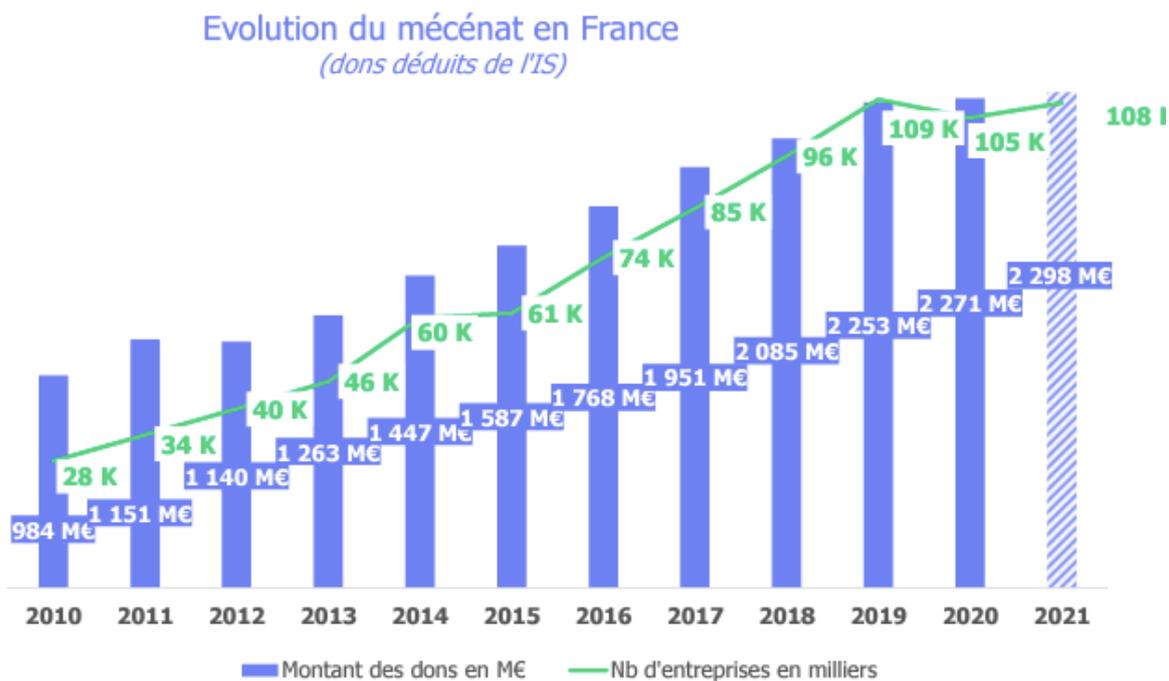
« La France doit être fière d'avoir une législation exemplaire vis-à-vis du mécénat ».

Vingt ans après, le mécénat d'entreprise continue sa progression. Dans son baromètre 2022, l'Admical dresse une analyse de son évolution. Ainsi, depuis 2010, le nombre d'entreprises mécènes a été multiplié par quatre, et le montant des dons par plus de deux. Si seuls 3,3% des entreprises de moins de dix salariés sont mécènes, 87% des grandes entreprises le sont.

Si le graphique suivant montre un coup d'arrêt en 2020, celui-ci est à attribuer à la crise sanitaire et la dynamique de progression semble reprendre.

⁴ Cadre juridique et fiscal | Admical | Le portail du mécénat. (s. d.). Consulté 26 juillet 2023, à l'adresse <https://admical.org/node/259>

Graphique 1.5 – L'évolution du mécénat d'entreprise en France



Source : Admical (2022)

Celle-ci s'explique peut-être par le mouvement de contrôle et de régulation du mécénat d'entreprise à partir de 2017. Par exemple, la loi de finances pour 2020 prévoit les restrictions suivantes :

- Une baisse du taux de la réduction d'impôt de 60 % à 40 % au-delà de 2 M€ de dons versés ;
- L'augmentation de la limite alternative en valeur absolue en faveur des TPE-PME de 10 000 à 20 000€ ;
- Un encadrement de la rémunération des personnes mises à disposition par l'entreprise dans le cadre du mécénat de compétences.

Ces restrictions visent à limiter les dépenses de mécénat des grands groupes, seuls à pouvoir par ailleurs également investir le mécénat de compétences, et à encourager le mécénat des TPE-PME, où la marge de progression identifiée est importante. Ces restrictions ne semblent pas avoir eu de conséquences sur les grandes entreprises à cette heure.

2.2.2. L'émergence du mécénat de compétence

Le mécénat de compétence n'est initialement prévu par aucun texte législatif. C'est l'administration fiscale qui l'introduit officiellement en 2004 dans son Bulletin Officiel⁵, à la suite de l'élargissement de la défiscalisation pour les entreprises du don en nature par la loi Aillagon :

« Peut constituer un don en nature la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général et présentant un des caractères prévus à l'article 238 bis du CGI. »

Ainsi, ce dispositif né dans la pratique d'entreprises ayant mis à disposition des salariés et ayant demandé une réduction d'impôt à ce titre.

Celui-ci peut s'effectuer de deux façons :

- Par la mise à disposition d'un ou plusieurs salariés pour une durée
- Par la réalisation d'une prestation de service

2.2.2.1. Le cadre juridique et fiscal du mécénat de compétences

Selon la forme choisie, l'encadrement légal du dispositif diffère.

→ Dans le cas d'une prestation de service

Ici, le droit des contrats et les règles commerciales habituelles s'appliquent.

Le contrat de prestation de service gratuite vaut foi et loi. Il revient ensuite à l'entreprise mécène de valoriser le montant de la prestation, et de le faire connaître à l'OSBL pour l'édition du reçu fiscal.

Dans cette situation, l'entreprise mobilise des salariés selon leurs compétences, dans le cadre de la réalisation de leur fiche de poste habituelle. Ainsi, il n'y a pas d'impact en droit social.

⁵ Bulletin officiel des impôts (BOI 4 C-5-04, n° 112 du 13 juillet 2004). Consulté le 26 juillet 2023. <http://www11.minefi.gouv.fr/boi/boi2004/4fepub/textes/4c504/4c504.htm>

→ Dans le cas d'une mise à disposition de salarié

En ce qu'elle modifie sensiblement la nature du contrat de travail du salarié mis à disposition (lien de subordination transféré à l'OSBL bénéficiaire, lieu, horaires et conditions de travail...), les implications juridiques sont plus lourdes.

Celles-ci sont explicitement visées dans l'Article L8241-2 du Code du Travail :

«Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif conclu entre entreprises requiert :

1° L'accord du salarié concerné ;

2° Une convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice qui en définit la durée et mentionne l'identité et la qualification du salarié concerné, ainsi que le mode de détermination des salaires, des charges sociales et des frais professionnels qui seront facturés à l'entreprise utilisatrice par l'entreprise prêteuse ;

3° Un avenant au contrat de travail, signé par le salarié, précisant le travail confié dans l'entreprise utilisatrice, les horaires et le lieu d'exécution du travail, ainsi que les caractéristiques particulières du poste de travail. »

Complété par l'article L.8241-3 du Code du Travail, une mise à disposition « ne peut excéder une durée de deux ans ».

Enfin, la réglementation fiscale pour accéder à la réduction d'impôt est néanmoins la même pour les deux cas suscités (Bulletin Officiel des Impôts 4 C-5-04 n° 112 du 13 juillet 2004).

L'administration fiscale vise l'absence de contreparties et la valorisation précise du montant de la prestation ou de la mise à disposition du salarié au coût de revient, à l'euro près.

Chapitre 2 – Une Économie Sociale et solidaire hybride, poussée vers des logiques marchandes

Si les organisations à but lucratif investissent l'ESS pour mener à bien leur politique de RSE, qu'est-ce qui, au-delà de ses statuts, fait sa nature ? Et comment analyser les nouveaux dispositifs, dont le mécénat de compétences, au regard de cette dynamique ? Dans quelle mesure ce dernier s'apparente-t-il à un dispositif d'ESS ou reflète-t-il d'une simple logique marchande ?

Pour répondre à cette question, nous mobiliserons les travaux sur l'hybridation de l'ESS (1.), avant de plonger dans les études sur les fondations (2.) et des effets du mécénat de compétences (3.).

1. Économie Sociale et Solidaire et hybridation

1.1. L'hybridation au cœur de l'Économie Sociale et Solidaire

L'Économie Sociale et Solidaire constitue une forme d'économie alternative : elle dépasse le simple cadre de la dichotomie État-Marché qui a longtemps prévalu dans les analyses économiques du XXe siècle.

L'analyse de Polanyi (1983) propose de réencastrier l'économie dans ses fonctions sociales. L'économie ne se limite pas au marché, mais constitue une pluralité de formes d'échanges : il convient d'y ajouter les mécanismes de redistribution (par une autorité centrale, ici l'État), de réciprocité entre les individus (dons et contre-dons).⁶

L'ESS, en mobilisant ces trois formes d'échanges, propose une économie plurielle qui l'amène à mobiliser différents types de ressources (Eme, 1991 ; Laville, 1991).

Afin de réaliser et mettre à bien leur projet social, les organisations de l'ESS s'appuient et se fondent d'abord sur le principe de réciprocité. Celui-ci définit les formes échanges symétriques et volontaires entre acteurs, où chacun s'acquitte selon ses propres capacités. Il explique

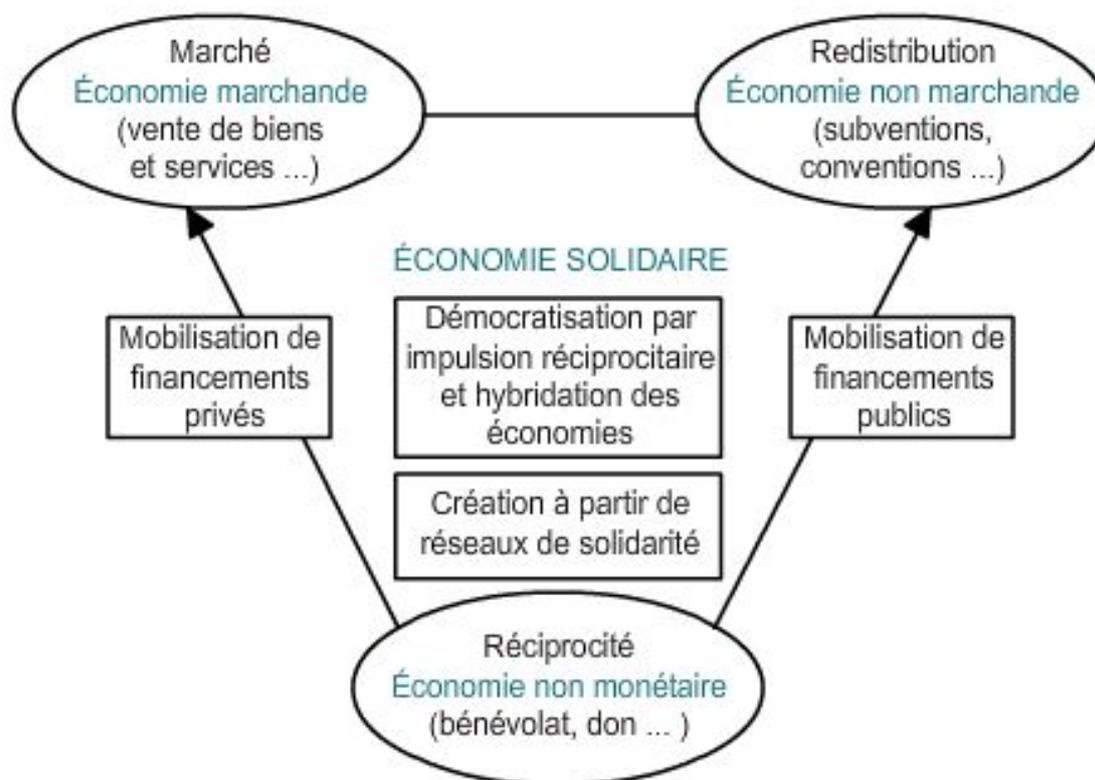
⁶ Pour notre analyse, nous laisserons de côté l'administration domestique, dernière forme de comportement économique identifiée par Polanyi. Aussi pertinente soit-elle dans une analyse macro des échanges dans une société, elle n'intervient pas dans le cadre du MDCLD.

pourquoi des personnes donnent de leur temps (bénévolat) ou de leur argent (philanthropie) à des organisations en dehors du système d'échange du marché. La réciprocité s'appuie sur des ressources non-monétaires.

Pour fonctionner, les OESS mobilisent également la redistribution, « *qui soumet la production et la circulation des richesses à des objectifs collectifs et politiques* » (Servet, 2007). Elle se réalise au travers de subventions, de réductions ou crédits d'impôts, considérées comme des ressources non-marchandes.

Enfin, elles ont également recours au principe de marché, lorsqu'elles vendent des biens et services selon des principes d'offre et de demande. Il s'agit alors de ressources marchandes.

Schéma 1.6 – Fonctionnement de l'économie sociale et solidaire, adapté de Polanyi (1983)



Source : uved.fr

Selon leurs statuts (fondations, associations, coopératives ou mutuelles), mais aussi selon leur secteur d'activité et leurs objectifs politiques, elles sont amenées à mobiliser plus ou moins fortement certains types d'échanges et de ressources. Quelle que soit leur proportion, le modèle

économique de ces organisations s'appuie donc sur une hybridation des formes de ressources sollicitées (Eme, 1991 ; Laville et al., 1991 ; Castel, 2015).

1.2. L'hybridation à marche forcée de l'Économie Sociale et Solidaire du XXIe siècle

Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) proposent une analyse du nouvel esprit du capitalisme, autour de la cité par projet. Celle-ci semble particulièrement d'actualité pour les OSBL. Auparavant bénéficiaires de subventions de fonctionnement, en reconnaissance de leurs activités et de leur utilité sociale, elles sont désormais soumises à la course aux appels à projets. Cette substantielle modification de l'accès aux ressources de redistribution met en concurrence les OSBL, tout en réduisant considérablement une assiette financière garantissant leur existence et leur survie. S'en suit une hybridation forcée des ressources, en exigeant plus de ressources marchandes ou réciprocitaires, parfois contraire à leur modèle. Elle impose enfin un mode de fonctionnement marchand à des organismes déconnectés des logiques de projet et d'opportunités du capitalisme, produisant un isomorphisme coercitif sur le secteur.

L'ESS fait en parallèle face à d'autres types de changements qui poussent à sa diversification et complexifient donc leur gestion. La disparition des emplois aidés, la déstabilisation du bénévolat sont compensées par de nouveaux statuts plus précaires pécuniairement ou dans le temps : CDII, services civiques, alternance, mécénat de compétences...

2. Les fondations, nouveaux véhicules de la philanthropie

Si l'histoire de la philanthropie remonte au XIXe siècle (Lambelet, 2014), elle concernera principalement des particuliers jusqu'en 1987 en France avec la première loi sur le développement du mécénat qui fournit premier cadre légal aux fondations.

2.1. Les fondations en France

Les travaux d'Anheier (2001) ont construit une définition commune en Europe des fondations, comme « *une entité dotée d'un actif financier ou non, avec une structure organisationnelle identifiée, une certaine stabilité, ne comprenant pas d'adhérent ou de membre, et poursuivant une finalité sociale* » (Cournac, 2019).

Celles-ci mettent en œuvre des moyens pour réaliser leurs objectifs sociaux, soit directement (fondations *opératrices*), soit indirectement via la distribution de capitaux (fondations

distributrices) (Frumkin, Pache & Gautier, 2020). Elles peuvent également faire et distribuer pour faire, auquel cas elles seront dites *mixtes*.

Malgré de longs débats sur leur positionnement, les fondations sont reconnues comme parties prenantes de l'Économie Sociale et Solidaire en France. Légalement, elles le sont depuis la loi Hamon sur l'ESS de 2014. Elles sont également reconnues par la littérature comme des organisations hybrides (Smith, 2016) en ce qu'elles mobilisent plusieurs logiques institutionnelles et en faisant appel au marché, à la redistribution et à des logiques réciproques. Les FE sont aussi des organisations souples, dont le périmètre d'action et les manières de travailler évoluent au gré du contexte social et leur entreprise fondatrice (Cournac & Touratier-Muller, 2022). Enfin, elles « *jouent un rôle dans la coordination des acteurs, dans la mise au jour de problématiques peu connues et dans l'émergence de solutions inédites* » et participent donc pleinement à l'ESS. Elles n'échappent cependant pas aux critiques de la philanthropie, en ce qu'elles promeuvent leur propre vision de l'intérêt général et sont subventionnées pour le faire (Lambelet, 2014).

Il existe aujourd'hui huit statuts de fondations en France : la fondation reconnue d'utilité publique, fondation sous égide, fondation de coopération scientifique, fondation partenariale, fondation universitaire, fondation hospitalière, le fonds de dotation et enfin la fondation d'entreprise.

2.2. Les fondations d'entreprises, un outil du mécénat d'entreprise

Les fondations d'entreprises sont un des quatre types de fondations accessibles aux entreprises en France. Selon la Fondation de France (2023), on en dénombre actuellement 437.

82% d'entre elles sont distributrices, c'est notamment le cas de la Fondation SNCF. Les FE peuvent répondre à différentes logiques de mécénat, plus ou moins intégrées dans la stratégie de RSE de l'entreprise fondatrice (Cournac, 2019). Le tableau 2.3 présente une typologie des fondations d'entreprises selon leur intégration dans la stratégie de RSE.

Les fondations d'entreprises distributrices mobilisent du mécénat financier et en nature. Ce dernier se décline en des dons de biens, en mises à dispositions de locaux ou de personnel.

3. Les effets du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est pratiqué par 20 % des entreprises mécènes (Renault-Tinacci & Vasconcelos, 2020). Il concerne la mise à disposition de salariés envers des OSBL, pour une durée courte ou longue, continue ou hachée, de quelques heures à plusieurs années. Cette nouvelle forme d'engagement philanthropique naît progressivement en France à partir de la loi Aillagon (2003).

En ce que le MDC transfère des salariés et donc des pratiques dans des OSBL, un risque d'isomorphisme pour les associations d'accueil est identifié. Si le MDC est d'abord pensé comme un apport de compétences de l'entreprise, via son salarié, vers l'association, la réalité semble plus complexe dans les effets à l'œuvre.

Renault-Tinnaci (2023) identifie que le transfert effectif de compétences acquises lors du précédent poste en entreprise ne représente qu'un des quatre types de rapport des salariés au MDC et qu'il apparaît largement minoritaire. L'expérience d'un MDC constitue souvent un espace de tremplin, vers la retraite ou une transition professionnelle pour les salariés volontaires.

Tableau 1.7 – Types de rapport du salarié sur le transfert de ses compétences vers l'association, adapté de Renault-Tinacci (2023)

Rapport au transfert de compétences	Raison
Non souhaitable	Souhait du salarié de réaliser une rupture professionnelle, préparer sa retraite
Impossible	Métiers trop techniques ou effet de taille (division du travail importante)
Envisageable	Non prévu par la convention mais utilisé sur le tas au regard des besoins de l'association
Intrinsèque	Rencontre entre aspirations du salarié et besoin associatif et volonté de transmettre

Il apparaît aussi que le MDC apporte également de nouvelles compétences au salarié bénéficiaire du MDC dont celles-ci seraient majoritaires sociales et relationnelles. En ce sens, le MDC constituerait davantage un échange qu'un don de compétences.

Enfin, il constitue aussi un espace d'apprentissage pour des salariés attirés par le secteur associatif et constitue une nouvelle porte d'entrée pour des personnes en quête d'engagement.

4. Manques de la littérature

Par la récence du dispositif, la littérature française sur le mécénat de compétences est encore maigre mais dresse des premières pistes intéressantes de recherche. La division entre mécénat de compétences courte durée (de quelques heures à quelques jours) et longue durée (de plusieurs mois à plusieurs années) n'apparaît pas encore clairement et semble pertinente à exploiter. Les entreprises publiques (et anciennement publiques) semblent particulièrement friandes du dispositif (Fondation SNCF, Orange, EDF, La Poste...) et son récent élargissement à la fonction publique semblent à creuser, autant dans les raisons de ce développement que dans le partage d'une certaine vision de l'intérêt général. Le suivi dans le temps d'organisations pratiquant le MDC permettrait de préciser d'éventuelles porosités de pratiques et de gestions sur les organisations lucratives et les OSBL.

En portant notre recherche sur le mécénat de compétences longue durée à la SNCF, nous observerons dans quelle mesure ce dernier, en faisant appel à des logiques réciprocaires, y est développé comme un outil hybride d'économie sociale et solidaire.

Partie 2 – Présentation du terrain et de la méthodologie

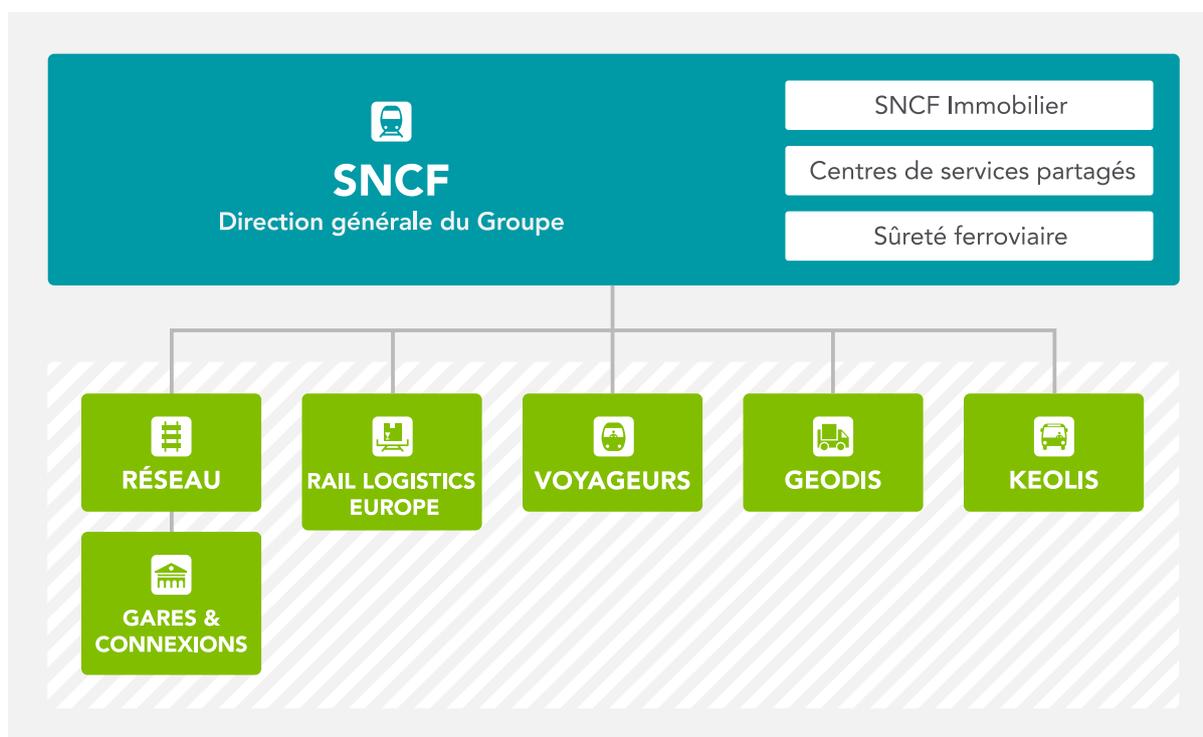
Chapitre 1 – La SNCF et sa Fondation d'entreprise

1. Le groupe SNCF, une entreprise publique en profonde mutations

La Société Nationale des Chemins de Fer est officiellement créée le 1^{er} janvier 1938, à la suite d'un décret du gouvernement du Front Populaire unifiant et nationalisant les cinq grades sociétés de chemin de fer français jusqu'alors existantes.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, elle subit des transformations majeures liées à l'ouverture à la concurrence du ferroviaire européen. Pour un temps structurée en trois Établissements Publics à caractère Industriel ou Commercial (EPIC), elle devient une *holding* détenue à 100% par l'Etat, organisée en cinq Sociétés Anonymes : SNCF Réseau, Rail Logistics Europe, SNCF Voyageurs, Geodis et Keolis.

Illustration 2.1 - Organigramme du Groupe SNCF



Source : SNCF

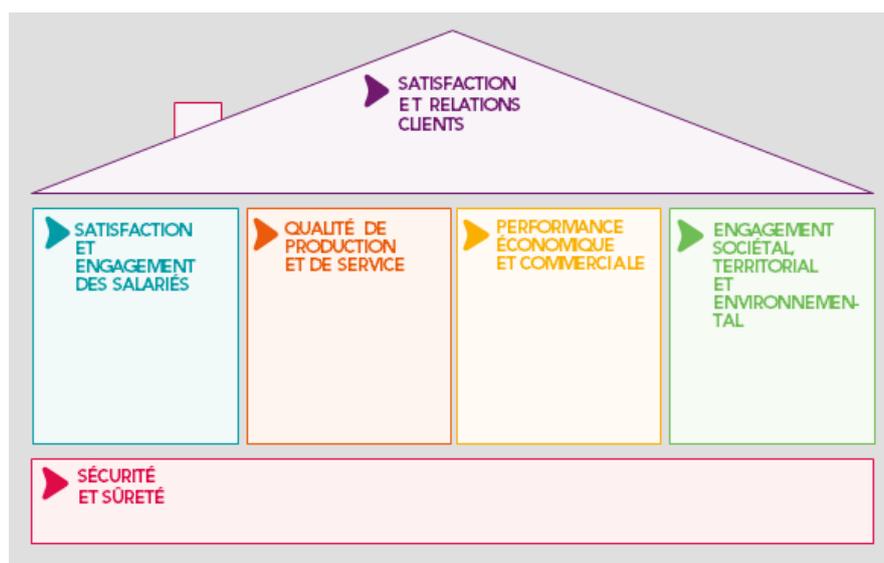
Ce changement organisationnel traduit un changement de logique, d'opérateur unique d'un service public à une entreprise marchande concurrencée. Il s'est accompagné de la fin du statut cheminot, proche du statut fonctionnaire, offrant notamment la garantie de l'emploi.

Elle se dote d'une nouvelle stratégie Groupe intitulée « Tous SNCF », ayant pour ambition de « devenir un champion mondial de la mobilité durable de voyageurs et de marchandises à l'horizon 2030 ». Il repose sur 4 lignes de forces communes :

- L'humain
- Les territoires
- L'environnement
- Le digital et l'innovation

En interne, six piliers ont été identifiés constituant la maison Tous SNCF :

Illustration 2.2 – Maison Tous SNCF et ses six piliers



Source : SNCF

La SNCF emploie aujourd'hui plus de 276 000 personnes, la hissant 7^e entreprise en nombre de salariés en France, et 1^e pour les entreprises publiques.

2. Une Fondation SNCF repensée au service de la raison d'être et de la stratégie RSE du groupe SNCF

2.1. L'histoire de la Fondation SNCF

En 1995 est créée la Fondation Solidarité SNCF sous égide de la Fondation de France. Celle-ci vise alors à valoriser l'engagement des cheminots et lance son premier dispositif, les « Coups de Cœurs Solidaires » accordant une aide financière aux associations où des cheminots sont bénévoles. Elle devient Fondation d'entreprise en 2001 et continue à « *encourager et soutenir les actions bénévoles des cheminots actifs ou retraités, dans le domaine de la solidarité* »⁷.

La Fondation passe progressivement d'un budget de 150 000 € à 4,5 millions d'euros par an, en se dotant d'une structure territoriale et réduisant son champ d'action sur la jeunesse. Elle sera par ailleurs à l'initiative de la création de l'Alliance pour le Mécénat de Compétences en 2019.

2.2. L'intégration dans la stratégie Groupe

Pour son nouveau quinquennat 2021-2025, la Fondation SNCF s'est intégrée dans la stratégie du Groupe et participe par son action au volet « Engagement sociétal territorial et environnemental ». Elle est rattachée au sein de la *holding* à la Direction de l'Engagement social, territorial et environnemental (DESTE), aux côtés des diverses actions de RSE menées par le Groupe (SNCF Mixité, interventions en milieu scolaire, travail d'intérêt général, etc.).

Cette intégration a affiné son domaine d'action, toujours tourné vers la jeunesse, pour l'aider à « trouver sa voie dans un environnement durable », en cohérence avec les lignes de force de la nouvelle stratégie Groupe.

En appliquant l'analyse de Cournac (2019) sur le niveau d'intégration de la Fondation SNCF dans sa politique de RSE, cette dernière correspond parfaitement à la typologie Fondation « stratégique » ou « pivot » d'une RSE intégrée, soit le plus haut niveau de contribution au management de la RSE.

⁷ Fondation SNCF. Nos dates-clés. (s. d.). SNCF. Consulté le 28 août 2023, à l'adresse <https://www.sncf.com/fr/engagements/fondation-sncf/qui-sommes-nous/dates-cles>

Tableau 2.3 - Typologie des fondations et fonds de dotation selon leur contribution au management de la RSE, issu de Cournac (2019)

	Fondation ou fonds « dédié »	Fondation ou fonds de philanthropie stratégique	Fondation ou fonds « support »	Fondation ou fonds « stratégique » ou « pivot » d'une RSE intégrée
Inscription au sein d'une démarche de RSE intégrée	Extérieure, incluse ou alignée	Extérieure	Incluse ou alignée	Alignée
Type de mobilisation instrumentale	Outil dédié à une mission sociétale, faiblement intégré au reste de l'organisation, peu valorisé en interne, valorisé auprès des parties prenantes externes de façon non stratégique au sens de Porter et Kramer (2002, 2006, 2011)	Outil au service d'un don stratégique renforçant le positionnement de l'entreprise et la constitution d'un avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2002, 2006, 2011)	Outil au service du management opérationnel d'une RSE intégrée, ne contribuant pas à son management stratégique (étapes 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9 voire 5 du modèle de Maon et al. (2009))	Outil au service d'une RSE intégrée et de la mise en œuvre d'initiatives de RSE stratégique (étapes 5 et 6 du modèle de Maon et al. (2009) ; Porter et Kramer (2006, 2011) ; Acquier (2008))
Type d'appropriation Selon Grimand (2006, 2012)	Appropriation instrumentale et symbolique	Appropriation instrumentale, cognitive, symbolique et socio-politique	Appropriation instrumentale, socio-politique et cognitive	Appropriation instrumentale, cognitive, symbolique et socio-politique

- La Fondation SNCF est alignée depuis 2021 avec la démarche de RSE stratégique de l'entreprise, comme l'ont montré les documents et appuyé par Cécile :

« Dès le départ, la Fondation s'est trouvée engagée dans la stratégie RSE du groupe, donc partie prenante de l'axe je-ne-sais-plus-combien de la stratégie RSE avec des objectifs, et notamment des objectifs touchant à l'engagement des salariés, donc du mécénat de compétences courte durée et longue durée. »

- Elle est également « au service d'une RSE intégrée et de la mise en œuvre d'initiatives de RSE stratégiques » en ce que la RSE est intégrée à la stratégie d'entreprise et que la Fondation porte des actions pour tout le groupe qui contribuent à renforcer au moins deux types d'avantages concurrentiels :
 - o Par ses domaines d'action sur la jeunesse et sur l'environnement, cibles et arguments prioritaires pour sa stratégie client via ses lignes de forces ;

- Par l'engagement des salariés au travers du mécénat de compétences pour sa stratégie de marque employeur et le pilier Engagement sociétal.

Une stratégie qui fonctionne puisqu'elle est perçue par les jeunes diplômés comme la 5e meilleure compagnie française en termes d'engagements RSE (Universum, 2023).

- Enfin, la Fondation SNCF en tant que véhicule de la RSE du Groupe SNCF peut être appréhendée par les quatre perspectives dressées par Grimand (2012) : instrumentale (résolution de problèmes et accroître l'efficacité de l'action), cognitive (facteur d'apprentissage et de réflexivité), socio-politique (jeux d'acteurs dans l'appropriation de l'outil, mobilisation à des fins de valorisation ou de légitimation) et symbolique (vecteur de construction de sens et support identitaire).

3. Le champ d'action de la Fondation SNCF

Avec 4,5 millions d'euros annuels, la Fondation SNCF est la 9^e Fondation d'entreprise française en termes de dotation, et la 3^e en proportion du bénéfice de l'entreprise.



3.1. Ses domaines d'action

Pour chaque domaine d'action, elle déploie trois sous-domaines prioritaires.

3.1.1. *Trouver sa voie*

Pour aider et accompagner les jeunes à trouver leur voie, elle participe au financement de programmes associatifs visant à :

- Accompagner les jeunes à être acteurs de leur réussite dans leur parcours de formation
- Aider les jeunes à trouver leur voie professionnelle

- Développer l'engagement citoyen, l'esprit d'initiative et solidaire

Pour ce domaine, elle cible les 12/25 ans en difficulté avérée, sociale (QPV, pauvreté, ruralité, etc.) ou physique (handicaps).

3.1.2. Agir pour l'environnement

Le volet environnement encourage quant à lui des programmes associatifs dont l'objectif est de :

- Soutenir l'éducation à l'environnement
- Encourager l'économie circulaire
- Favoriser l'entrepreneuriat des jeunes pour l'environnement

Pour ce domaine, elle cible des jeunes de 12 à 30 ans, avec une priorité pour celles et ceux en difficulté.

3.2. Le mécénat financier et ses conséquences organisationnelles

La Fondation SNCF finance donc des associations par conventionnement pluriannuel via un mécénat national pour les associations présentes sur plus de cinq régions françaises et via du mécénat territorial. En plus de l'équipe nationale, les 11 régions métropolitaines sont animées par un Correspondant Fondation. Ces derniers déploient territorialement les activités de la Fondation et animent un Comité de Validation Territorial des projets. Chacune fonctionne en autonomie avec un budget annuel dédié. Les Correspondants Fondation en région suivent les partenariats, accompagnent les associations dans leurs besoins et valorisent leurs projets.

3.3. Programmes spécifiques et ponctuels

3.3.1. Les Coups de cœurs Citoyens

Dispositif historique de la Fondation, celui-ci s'est élargi en 2023 à tout agent sympathisant ou bénévole dans une association. Il permet de verser un coup de pouce allant jusqu'à 2 000€ à des projets associatifs parrainés par des agents SNCF, au-delà de son champ d'action initial en incluant la solidarité au sens large. Ce fonds annuel valorise ainsi l'engagement citoyen des agents SNCF partout en France. Cette année, plus de 200 associations ont pu bénéficier d'une aide grâce aux Coups de Cœur Citoyens.

3.3.2. Le programme réfugiés

Considérant la place du train dans les mobilités internationales, la Fondation SNCF dispose d'un programme national pour accompagner l'insertion des réfugiés en France, d'un montant de 500 000 € par an.

3.3.3. Fonds de solidarité jeunesse

À la suite de la pandémie du COVID-19, elle a déployé un Fonds de solidarité de 300 000€ pour des associations accompagnant la jeunesse en grande difficulté sur trois thématiques : l'inclusion numérique, la précarité alimentaire et la détresse psychologique et sociale.

Chapitre 2 – Méthodologie de recherche

1. Genèse du mémoire

L'idée de ce mémoire s'est construite et catalysée autour de plusieurs éléments. Chargé de mission en alternance pour la Fondation SNCF en région Sud, nous avons été confrontés à l'apparition d'agents bénéficiaires d'un MDCLD en région Sud, puis chargés du *sourcing* d'offres de postes auprès de nos associations partenaires du Mécénat Territorial. Leur faible nombre et leur récence ne permettait pas d'envisager une étude territoriale. Cependant, l'accès au fichier national des salariés bénéficiaires en MDCLD a permis de disposer d'une base statistique complète et suffisante pour effectuer une étude sérieuse du MDCLD avec la Fondation SNCF.

2. Une méthode de recherche mixte et séquentielle

Nous mobilisons une méthode de recherche mixte, séquentielle, à dominance qualitative.

2.1. Méthodes quantitatives

Dans un premier temps, nous dresserons un état des lieux du MDCLD à la Fondation SNCF. Cette analyse quantitative permettra d'analyser dans le détail qui sont les salariés concernés par le dispositif, les raisons de leur départ, le type d'association ainsi que le type de partenariat avec la Fondation.

Celui-ci sera permis par l'étude du fichier national des agents SNCF en MDCLD.

Partiellement incomplet sur certains critères (raisons du départ, ancien poste occupé, etc.), un questionnaire de complétion (Annexe 2) a été adressé à l'ensemble des personnes concernées par le dispositif le 07 avril 2023 pour le compléter. Quelques questions exploratoires supplémentaires ont permis d'identifier l'état d'esprit des salariés en MDCLD et de préciser notre méthode de recherche en donnant une importance plus forte aux méthodes qualitatives qu'initialement pensé. En effet, la difficulté à obtenir des informations exhaustives (réponses au formulaire de complétion sur la base du volontariat) couplée à des avis globalement très positifs sur leur expérience a confirmé le besoin de questionner des éléments plus précis et détaillés lors d'entretiens individuels.

2.2. Méthodes qualitatives

Dans un second temps, nous mobiliserons les outils de recherche qualitative.

La collecte de données se réalisera au travers de l'accès aux documents internes SNCF, aux documents transmis par les associations d'accueil, d'informations publiques et de dix entretiens semi-directifs.

Nous avons regroupé les personnes interviewées sous trois catégories correspondant aux principaux acteurs du dispositif.

Tableau 2.4 – Catégorisation des personnes interviewées

Groupe SNCF	Associations d'accueil	Agents en MDCLD
- Cécile	- Michèle et Jean pour l'Association 1	- Marie
- Rose-Marie	- Christine pour l'Association 2	- Isabelle
- Nathalie	- Matthieu pour l'Association 3	- Romain

En identifiant les grandes dynamiques, éléments de dissonances ou de concordance avec le modèle théorique, un échantillonnage raisonné de la population-mère a été effectué au regard de critères pertinent pour notre recherche : raisons du départ en MDCLD du salarié, mission de MDCLD similaire ou non au poste précédemment occupé, durée du MDCLD, localisation géographique, taille de l'association, type de partenariat avec la Fondations SNCF (national ou territorial).

La construction des grilles d'entretien (Annexes 3, 4 et 5) s'est effectuée au regard :

- des éléments de découvertes de la littérature sur le mécénat de compétences ;
- des réponses des salariés au questionnaire suscité ;
- des manques identifiés de la recherche.

Les prénoms des personnes interviewées ont été remplacés par des prénoms équivalents en fréquences générationnelle et sociologiquement proches (Besnard, 1979).

2.2.1. L'échantillon raisonné d'agents SNCF en MDCLD

Parmi l'ensemble des agents SNCF bénéficiant, d'un point de vue des Ressources Humaines, d'un contrat tripartite de mise à disposition, nous excluons volontairement du champ de la recherche :

- Les agents mis à disposition au sein de la Fondation SNCF, en ce qu'ils demeurent internes au groupe et n'incluent pas de dimension tripartite avec une association externe telle que défini dans l'objet de recherche ;
- Les agents dont la mise à disposition est à venir ou effective depuis moins de trois mois à la date du début de la présente recherche, soit à partir du 1^{er} février 2023. Leur présence dans l'association d'accueil est jugée trop récente pour présenter un recul suffisant sur leur situation et les changements à l'œuvre en eux-mêmes ou sur leur nouvel univers associatif ;
- Les agents dont la mise à disposition n'intervient pas dans le cadre du MDCLD formalisé avec la Fondation SNCF mais provient d'initiatives exceptionnelles par les RH, dans des associations non-partenaires de la Fondation.

Ainsi, demeurent les salarié·es dont la mise à disposition auprès d'une association a été validée par la Fondation SNCF et dont la mission de MDCLD est en cours ou terminée au 1^{er} février 2023.

L'ensemble de ces critères nous ont mené à sélectionner trois salariés :

- Marie, Responsable communication chez Asso 1 (MDCLD en cours)
- Isabelle, Déléguée départementale chez Asso 2 (MDCLD terminé)
- Romain, Chargé de développement chez Asso 3 (MDCLD en cours)

Tableau 2.5 – Situation professionnelle des agents SNCF en MDCLD

Prénom	Association d'accueil	Poste avant MDCLD	Poste dans l'association	Raison du départ	Durée
Marie	Association 1	Responsable des relations institutionnelles (Communication)	Responsable communication	Fin de carrière	2 ans
Isabelle	Association 2	Coordinatrice Formation (RH)	Déléguée départementale	Problèmes de santé / transition professionnelle	2 mois
Romain	Association 3	Agent de sûreté ferroviaire	Chargé de sensibilisation / Responsable événementiel	Transition professionnelle	1 an

2.2.2. Les associations d'accueil des agents

Pour chaque salarié, nous avons interrogé une à deux personnes de l'association, selon la taille de l'association d'accueil, pour trianguler les informations et les visions de la situation, du rapport au MDCLD et obtenir des perspectives territoriales et nationales.

Tableau 2.6 – Caractérisation des associations d'accueil des agents SNCF interrogés

Nom de l'association	Secteur	Implantation	Localisation	Type de partenariat
Association 1	Aide alimentaire	Nationale	Bouches-du-Rhône	Mécénat national
Association 2	Éducation, jeunesse	Nationale	Pyrénées-Orientales / Aude	Mécénat national
Association 3	Sport et environnement	Régionale	Hauts-de-France	Mécénat territorial

Tableau 2.7 – Le nombre de membres des associations d'accueil par statuts

Statuts	Asso 1	Asso 2	Asso 3
Salariés directs	13	27	0,5
Salariés en MDCLD	1	60	1
Services civiques	2	90	0
Bénévoles	155	200	60
Total des membres	171	377	62

2.2.2.1. Présentation de l'Association 1

L'Association 1 est l'association départementale des Bouches-du-Rhône d'un réseau national organisant la redistribution de denrées alimentaires en France à des associations en contact avec des personnes en situation de précarité alimentaire. Le réseau national est organisé via une Fédération qui sert d'interlocuteur national et qui vient en appui aux associations départementales, autonomes dans leur fonctionnement et leurs activités. Elle a déjà bénéficié de deux MDCLD par le passé, et dispose via sa Fédération d'une expérience dans la préparation et l'accueil de ces salariés qui sont 83 dans toute la France, sur plus de 8000 membres.

Autour de Marie, nous avons procédé à deux entretiens :

- Jean, retraité du commerce international, bénévole en tant que Secrétaire Général de l'Association 1 pour la compréhension de l'organisation de l'association départementale, de sa stratégie et de l'intégration de Marie ;
- Michelle, retraitée SNCF, bénévole en tant que Chargée de mécénat au sein de la Fédération nationale. Elle s'occupe notamment du *sourcing* des candidats en MDCLD avec les entreprises partenaires, de la rédaction des offres types et de la mise en relation des candidats avec les associations départementales, dont l'Association 1.

2.2.2.2. Présentation de l'Association 2

L'Association 2 œuvre sur toute la France pour encourager « la persévérance scolaire » auprès de jeunes et milieux défavorisés (Quartiers prioritaires de la ville, zones rurales, etc.). Elle fonctionne avec des délégations régionales et départementales, quasiment toutes animées par des salariés en MDCLD (un seul salarié). Chaque délégation est constituée de bénévoles et de volontaires en service civique, qui animent les programmes de l'association dans les établissements (principalement collège). Elle a recours au MDCLD depuis ses débuts, « *au moins depuis 2011* » selon Isabelle, l'association ayant été créée en 2009.

En complément d'Isabelle, nous avons interrogé :

- Christine, en MDCLD SNCF, Chargée de recrutement du réseau de MDCLD depuis le 1er mars 2023 au siège national de l'Association 2. Elle effectue également les missions du Responsable des Volontaires en Services Civiques, en arrêt maladie, au sein du Pôle RH.

Nous avons également sollicité deux bénévoles, ayant débuté leur engagement par du MDCLD, au sein de la délégation Pyrénées-Orientales. Ces sollicitations sont restées sans réponse.

2.2.2.3. Présentation de l'Association 3

L'Association 3 est une jeune association créée en juin 2021 et « *qui a pour objet de sensibiliser grâce à l'activité physique sur la préservation de la planète et l'importance du sport pour la santé* » dans les Hauts-de-France. Par le biais d'événements sportifs, elle organise des sensibilisations à l'environnement pour tout public. Il s'agit de son premier accueil de salarié en MDCLD.

En parallèle de Romain, nous avons interrogé :

- Matthieu, Ingénieur dans le nucléaire, co-fondateur et Président de l'association. Il supervise l'activité de l'association et manage les ressources humaines.

2.2.3. Les acteurs SNCF du mécénat de compétences

Enfin, nous avons rencontré et interrogé des personnes actrices du mécénat de compétences longue durée au sein du groupe SNCF.

Tableau 2.8 – Les actrices SNCF du MDCLD interrogées

Prénom	Poste	Société	Rapport au MDCLD
Cécile	Déléguée Générale	Fondation SNCF	Pilotage stratégique
Rose-Marie	Responsable de l'engagement des salariés	Fondation SNCF	Pilotage opérationnel
Nathalie	Référente mobilité (RH)	SNCF Voyageurs – Direction TER	Mise en place opérationnelle pour TER

3. Une étude de cas

Notre recherche s'inscrit dans le contexte d'une étude de cas. Nous avons mobilisé les principes clés proposés par (Yin, 2009) pour la réussite d'une recherche en étude de cas : la construction du cadre d'analyse et de l'orientation théorique pour bien orienter la collecte de données, la sélection du cas, une collecte de données diverse et triangulée et enfin une généralisation théorique. Hlady Rispal (2002) insiste quant à elle sur l'importance du contexte, de la réflexivité du chercheur et l'analyse des interactions entre acteurs.

L'étude du mécénat de compétences longue durée avec la SNCF nous a permis d'obtenir un regard spécifique sur un dispositif complexe avant d'effectuer une généralisation théorique sur les grandes dynamiques de cette nouvelle modalité de mécénat.

4. Triangulation des données et réflexivité de la recherche

La triangulation des données fait référence au croisement d'informations issues de sources diverses pour pouvoir se rapprocher de la réalité et limiter les biais des informations récoltées (Denzin, 1978). Elle permet aussi d'obtenir une vision plus précise et complète d'évènements et renforce ainsi la précision des résultats.

La réflexivité se réfère quant à elle à la prise en compte, par le chercheur, de son rôle et de ses propres biais. Elle permet de mieux rendre compte de ses influences et ainsi les minimiser dans le cadre de la recherche menée (Finlay & Gough, 2008).

Celle-ci s'effectuant dans le cadre d'une alternance à la Fondation SNCF en région Sud, nous bénéficions d'un accès facilité au terrain, aux documents et aux personnes interrogées, mais comporte les biais habituels du chercheur impliqué sur son terrain. La mobilisation de la triangulation des données et la préparation d'un cadre d'analyse précis nous a permis de contrer des réponses parfois intéressées au cours de nos entretiens.

Côté salariés et associations partenaires, nous avons noté un intérêt manifeste à entretenir une bonne relation avec la Fondation SNCF, que ce soit pour le renouvellement de conventions de partenariat ou de prolongation de la mise à disposition en MDCLD. Celui-ci n'a néanmoins pas empêché la récolte de données intéressantes et critiques.

Côté Groupe SNCF, nous avons plutôt noté un intérêt à valoriser le dispositif et l'entreprise, un élément que nous avons pu contourner grâce à la triangulation notamment.

Partie 3 - La mise en place du Mécénat de compétences longue durée avec la Fondation SNCF : un succès ?

Chapitre 1 – Un état des lieux du Mécénat de compétences longue durée avec la Fondation SNCF

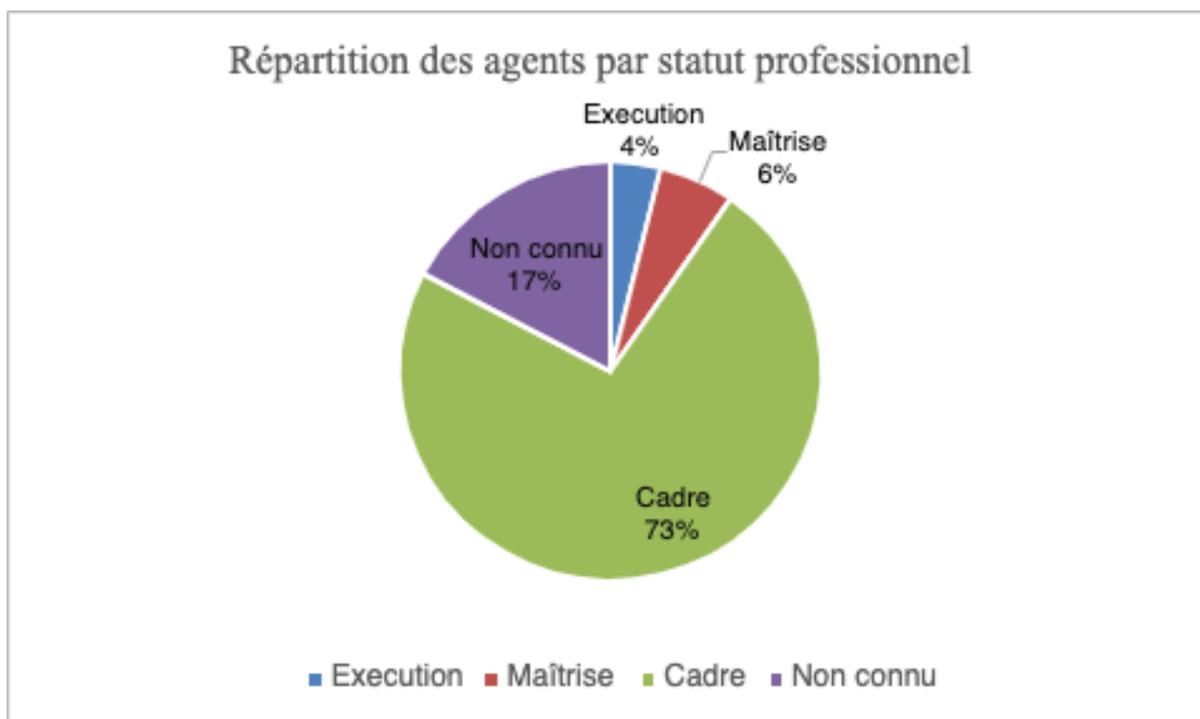
1. Le fichier national de suivi des agents en MDCLD

Dans le cadre de l'accès au fichier national des agents MDCLD, nous y avons recensé au 26 avril 2023 52 agents sont concernés par le MDCLD, dans des OSBL partenaires de la Fondation SNCF. 48 sont en cours, et 4 sont terminés. 11 nouvelles mises à disposition sont à venir. Le fichier anonymisé des données mobilisées est disponible en annexe 1.

1.1. Les classifications professionnelles des agents

Seuls deux agents sont issus du collège Exécution et trois du collège Maîtrise. Le dispositif bénéficie majoritairement aux Cadres de l'entreprise.

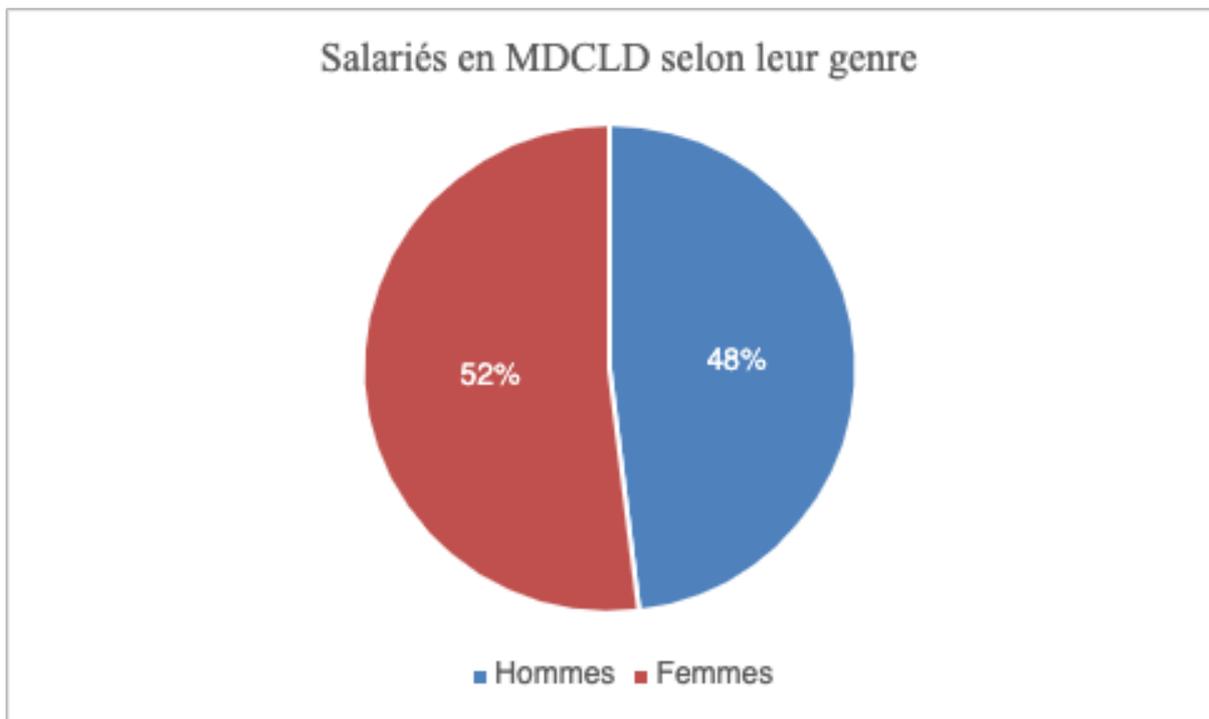
Graphique 3.1 – La répartition des agents en MDCLD par classification professionnelle



1.2. Le genre des agents

L'équilibre de genre dans l'accès au MDCLD entre les hommes (48 %) et les femmes (52 %) y est presque parfait. Nous identifions une potentielle sur-représentativité des femmes, puisqu'elles ne sont que 22,9% dans le Groupe SNCF. Pour autant, il conviendrait d'analyser plus finement notamment au regard du collège Cadre où elles sont plus représentées qu'en Exécution.

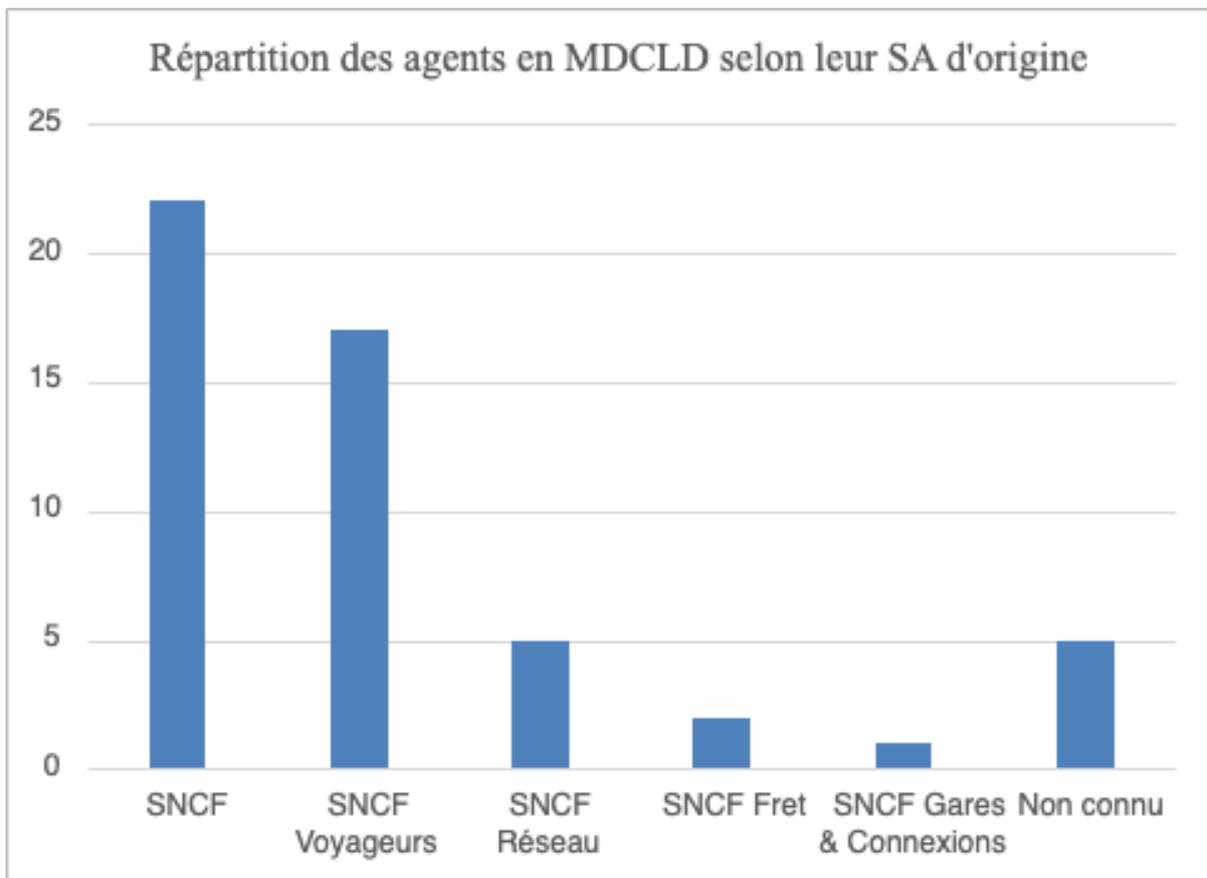
Graphique 3.2 – La répartition des agents en MDCLD par genre



1.3. Les SA d'origine des agents

Nous constatons également une sur-représentation de salariés directement issue de la maison-mère SNCF, où sont notamment rattachées les activités stratégiques et transverses groupe. Ils représentent au moins 42% de l'échantillon, avec en seconde position SNCF Voyageurs qui représente 33%. 16% sont partagés entre SNCF Réseau (10%), SNCF Fret (4%) et SNCF Gares & Connexions (2%). Pour les 10% restant, leur SA d'origine est non connue.

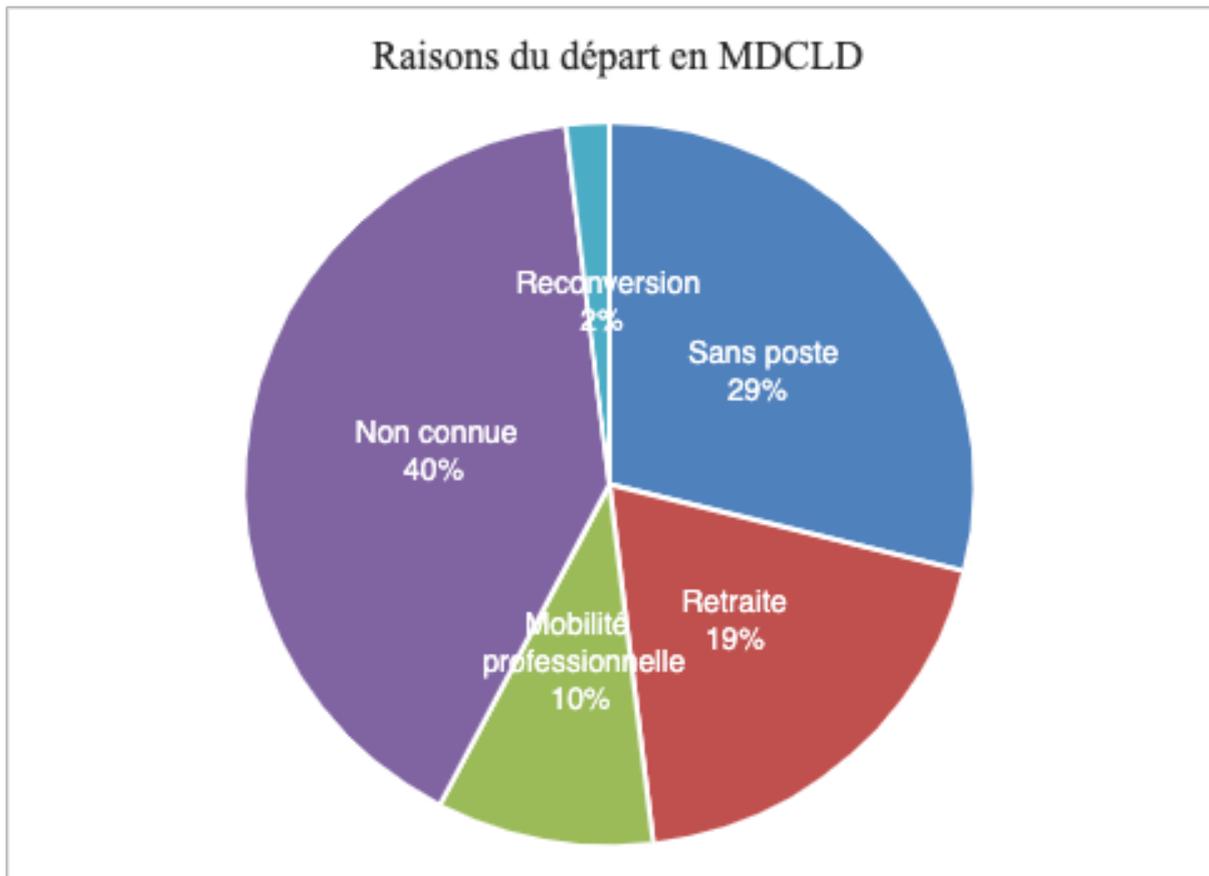
Graphique 3.3 – La répartition des agents en MDCLD par SA d'origine



1.4. Les raisons du départ en MDCLD

Concernant les raisons du départ en MDCLD, elles sont inconnues pour 40% d'entre eux. Au moins 29% concernent des salariés sans poste et 19% des transitions vers la retraite. Ces catégories peuvent se superposer (sans poste et transition retraite, reconversion et sans poste) donc ne sont pas très précises.

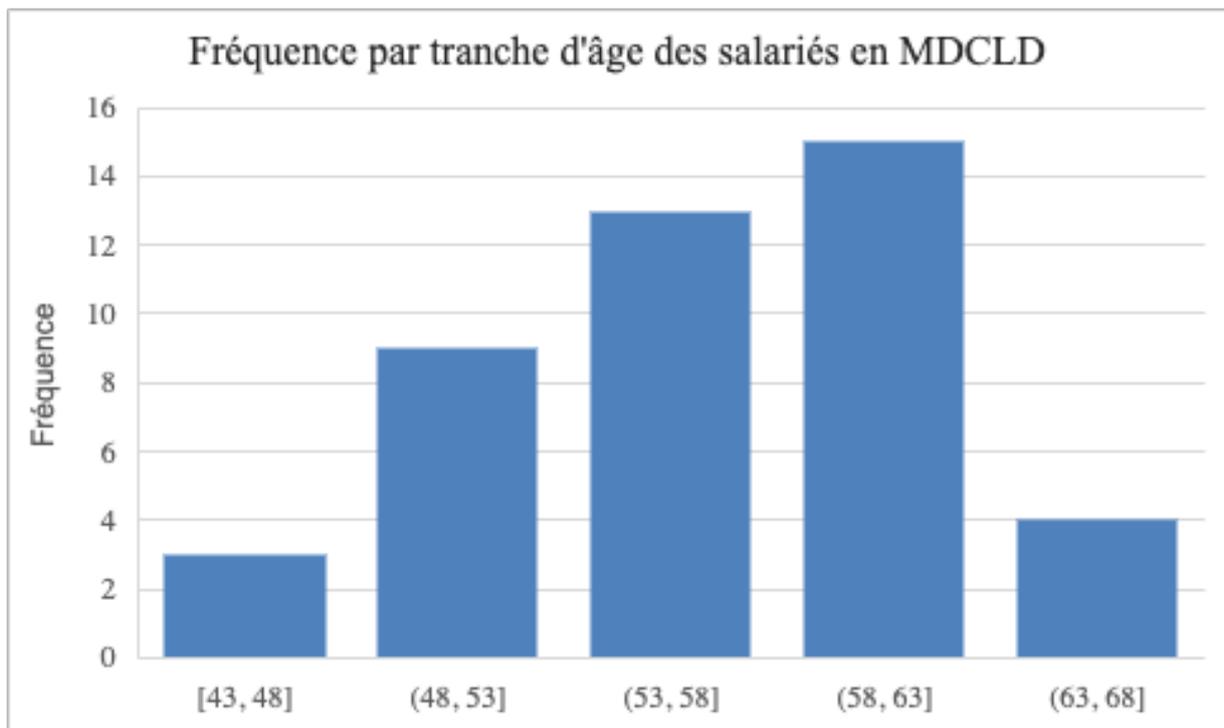
Graphique 3.4 – La répartition des agents en MDCLD par raison de départ



1.5. L'âge des agents en MDCLD

C'est pourquoi nous allons nous appuyer sur l'âge. La personne la plus jeune a 43 ans, et la plus âgée en a 68. Ainsi, le MDCLD semble se concentrer sur la seconde partie de la vie professionnelle à la SNCF, quelle que soit la raison du départ. La moyenne d'âge est de 56,8 ans, et l'âge médian de 57 ans : ce qui signifie que 50% des salariés ont 57 ans et plus. Nous pouvons ici supposer que l'utilisation du dispositif comme transition vers la retraite concerne en réalité plus d'un salarié sur deux, au regard de la présence de cheminots dont l'âge de départ en retraite se situe entre 55 et 57 ans pour un sédentaire.

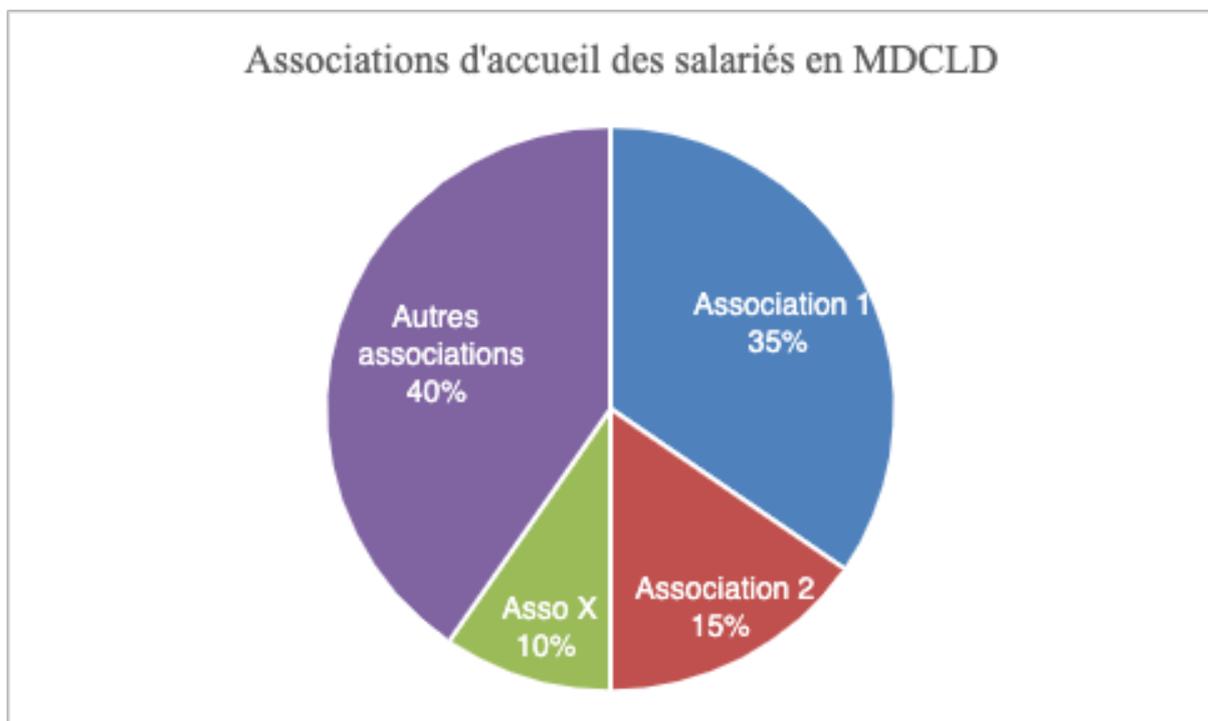
Graphique 3.5 – La répartition des agents en MDCLD par tranche d'âge



1.6. Les associations d'accueil des agents

Quant aux associations d'accueil, elles sont au nombre de vingt-et-un. Trois d'entre elles eux accueillent 60% des salariés en MDCLD avec la SNCF. Les Associations 1 et 2 font partie de notre analyse qualitative et leur description présente dans la partie méthodologie. Dix-huit associations, regroupées dans « Autres associations » (qui n'accueillent qu'un à deux salariés chacune), ne représentent que 40% des salariés.

Graphique 3.6 – La répartition des agents en MDCLD par classification professionnelle



Enfin, 79% des salariés partent pour une durée de deux ans. Seuls 10% partent en MDCLD durant douze mois, et 12% pour une durée comprise entre un et deux ans.

Malgré la volonté affichée du Groupe SNCF d'ouvrir le MDCLD à tous les salariés, les profils des salariés bénéficiaires semblent donc relativement homogènes. Nous pouvons établir un profil type de l'agent SNCF bénéficiaire du MDCLD, cadre et approchant de la retraite.

2. Une enquête quantitative exploratoire

2.1. La construction de l'enquête quantitative exploratoire

Cette enquête quantitative exploratoire est née d'une coopération de recherche avec Juliette LOUIS, chargée de mission Engagement des salariés à la Fondation SNCF et dont le mémoire porte sur le retour en entreprise et la valorisation des compétences des salariés ayant effectué un MDCLD. Celle-ci nous a permis de délimiter nos terrains respectifs au regard de nos perspectives de recherche et d'identifier des axes à creuser.

Ce questionnaire a été diffusé, du 05 avril 2023 au 12 juin 2023, date de notre restitution collective lors de la réunion d'animation trimestrielle des salariés en MDCLD. Il a été partagé à l'ensemble des salariés actuellement en MDCLD, soit 48 personnes. Nous avons récolté 18 réponses, soit un taux de réponse de 43%.

Il comporte les biais habituels d'une enquête par réponse libre. Les personnes non-répondantes peuvent correspondre à des personnes avec peu de disponibilités, peu engagées ou présentes dans les réunions trimestrielles de la Fondation SNCF, ne souhaitant pas être identifiées, considérant qu'il serait trop tôt pour donner un avis, qui partent bientôt à la retraite. La triangulation des données nous permet d'affirmer que l'hypothèse de non-répondants à cause d'une mauvaise expérience et ne souhaitant pas la partager semble peu probable.

L'ensemble du questionnaire est disponible en Annexe 2. Nous ne partagerons ici que les résultats ayant de l'intérêt pour notre recherche.

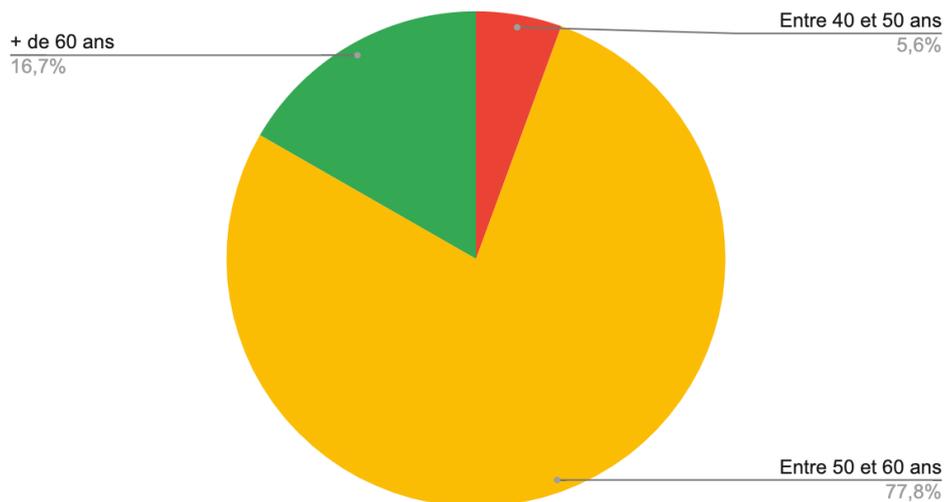
2.2. Les résultats de l'enquête quantitative exploratoire

Cette enquête a pu confirmer des dynamiques identifiées dans l'étude du fichier national.

2.2.1. *L'âge des agents en MDCLD*

Graphique 3.7 – Tranche d'âge des répondants

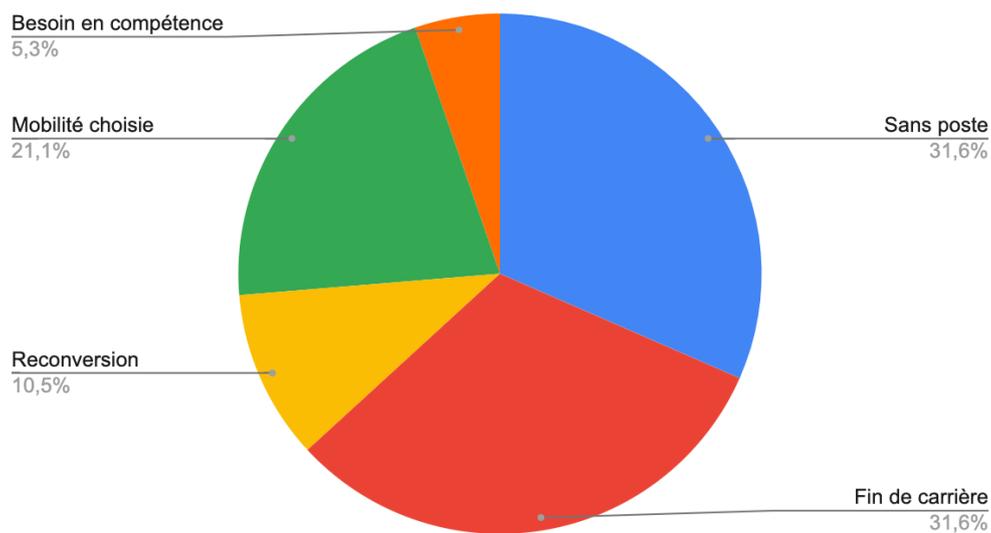
Tranche d'âge des répondant.es



2.2.2. *Les raisons du départ des agents en MDCLD*

Graphique 3.8 – Raisons du départ en MDCLD des répondants

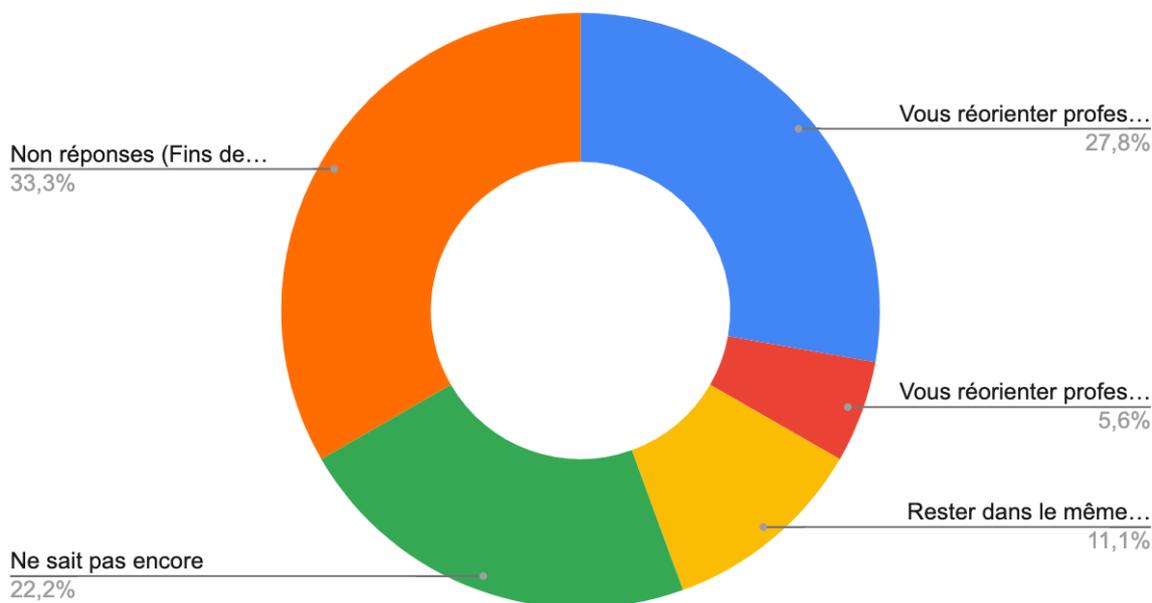
Raisons du départ en MDC LD



2.2.3. L'avenir professionnel des répondants

Graphique 3.9 – Avenir professionnel des répondants

Avenir professionnel



Nous avons posé la question de l'avenir professionnel des répondants. En orange foncé, les non-réponses correspondent à des salarié.es en fin de carrière qui partiront à la retraite après leur MDCLD. En excluant ces derniers et en nous concentrant sur les salarié.es en cours de carrière, nous obtenons les résultats suivants :

- 50 % des répondants souhaitent une réorientation professionnelle ;
- 33 % des répondant.es ne savent pas encore ;
- 16,67% des répondant.es souhaitent rester dans le domaine professionnel qu'avant leur expérience de MDCLD.

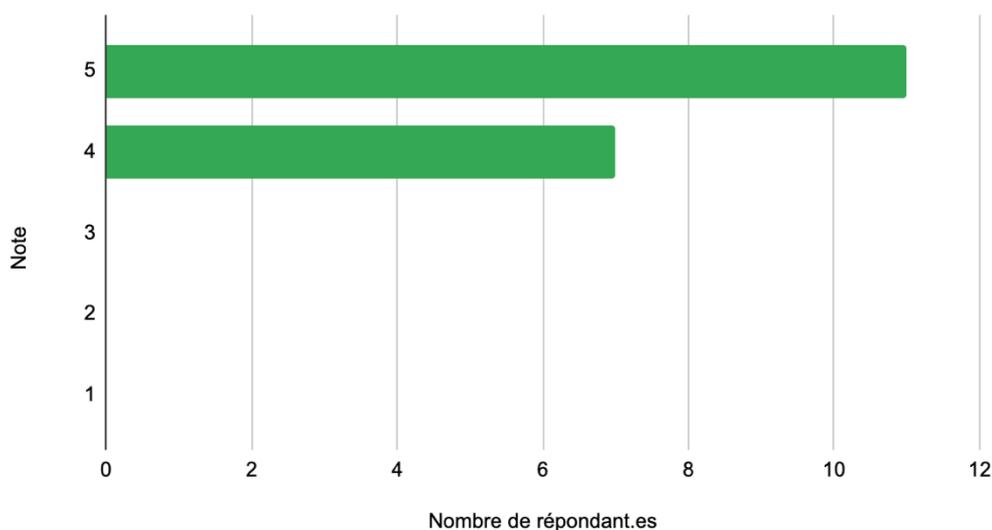
Ainsi, 2/3 des agents savent ce qu'ils veulent faire par la suite. Quant aux 50% souhaitant une réorientation, elle conviendra d'être préparée dans une perspective de retour dans le groupe.

2.2.4. La satisfaction des agents sur leur expérience

Lorsqu'on leur pose la question de la satisfaction de leur expérience sur le MDCLD, 100% des répondants attribuent une note supérieure ou égale à 4/5. Avec une moyenne de 4,6, nous pouvons affirmer que le MDCLD est une réussite pour les salariés volontaires.

Graphique 3.10 – L'évaluation de la satisfaction des répondants

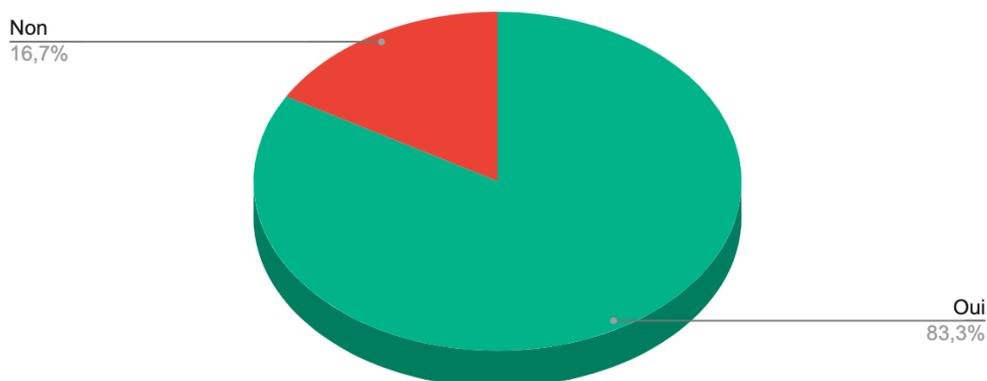
Satisfaction globale du MDCLD, sur 5



Une évaluation confirmée par la question suivante, où ils sont 83% à souhaiter effectuer une nouvelle mission, dans la même association ou non.

Graphique 3.11 – Proportion d'agents souhaitant effectuer une nouvelle mission de MDCLD

Souhaiteriez-vous pouvoir effectuer une nouvelle mission en MDC LD ?

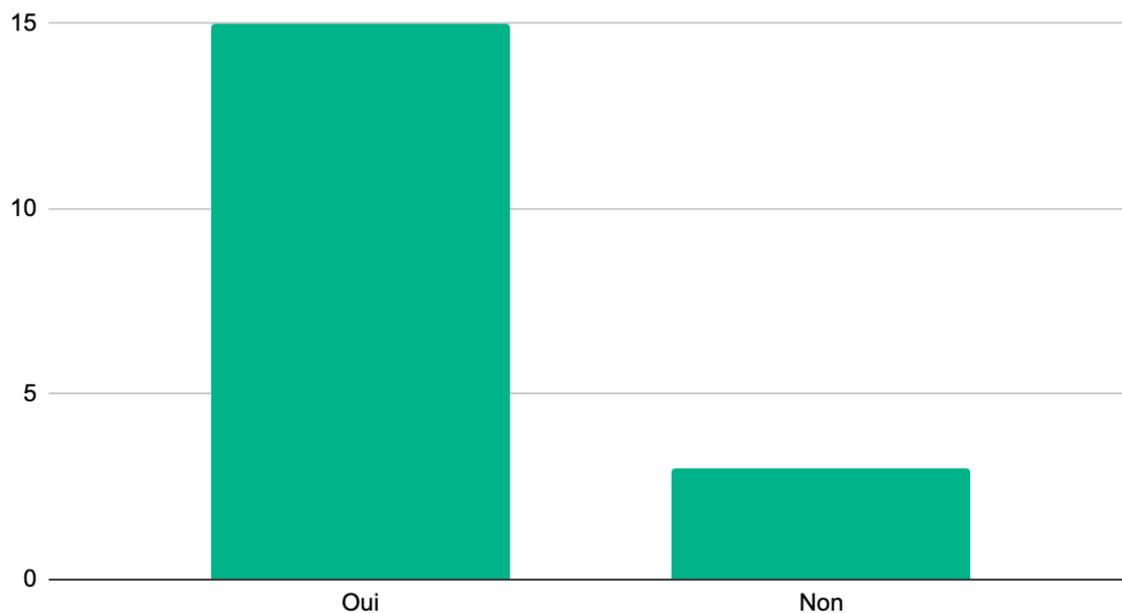


2.2.5. Le développement de nouvelles compétences

Enfin, 83% des répondants considèrent avoir développé de nouvelles compétences.

Graphique 3.12 – Proportion d'agents considérant avoir développé de nouvelles compétences

Avez-vous développé de nouvelles compétences ?



L'ensemble de ces éléments quantitatifs nous ont permis d'évaluer le dispositif, de préciser et préparer l'orientation de notre recherche qualitative.

Chapitre 2 – Les pistes du succès du MDCLD avec la Fondation SNCF

1. Le mécénat de compétences longue durée : une logique marchande de rencontre d'intérêts

De toutes parts, c'est avant tout le modèle « gagnant-gagnant-gagnant » qui est mis en avant. Que ce soit de la part du gouvernement, des entreprises, associations ou des salariés bénéficiaires : toutes et tous s'accordent sur cette formule et y trouvent quelque chose à gagner.

Ainsi, dans l'édito d'Olivia Grégoire, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, dans le Guide pratique du Mécénat de compétences publié en novembre 2021 :

« Ce guide pratique du mécénat de compétences est un outil à votre disposition, salariés, dirigeants, entrepreneurs, acteurs de l'intérêt général, pour vous saisir plus facilement de ce dispositif gagnant-gagnant. »

Aussi, le mécénat de compétences longue durée naît dans une convergence d'intérêt de trois acteurs : l'entreprise, le salarié et l'association.

Une analyse fine des deux principaux cas de départ (fin de carrière et sans poste représentent au moins 63% des cas de notre enquête quantitative) pour chaque partie permet de mieux identifier les maximisations individuelles d'intérêts et pourquoi ces cas sont majoritaires.

Il convient enfin de préciser que cette catégorisation choisie et utilisée par la SNCF reste à manier avec précautions, les agents pouvant tout à fait cocher plusieurs cases : fin de carrière et sans poste ; en reconversion professionnelle et sans poste, etc. Toutefois, ces réponses nous ont fourni des indications intéressantes sur les grandes tendances de départ.

1.1. La rencontre d'intérêts sur la fin de carrière

Tableau 3.12 – La maximisation des intérêts pour les acteurs dans le cas d'un agent en fin de carrière

	Groupe SNCF	Agent SNCF	Association d'accueil
Inconvénients avant un MDCLD	<ul style="list-style-type: none"> → Coût d'un salarié expérimenté et de son ancienneté → Efficacité moindre (maîtrise des nouveaux outils numériques, démotivation) 	<ul style="list-style-type: none"> → Absence de perspective professionnelle → Possible ennui sur le poste, démotivation → Inquiétude sur leur devenir dans les changements organisationnels du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> → Manque perpétuel de ressources humaines pour remplir son projet social (son mythe)
Avantages projetés d'un MDCLD	<ul style="list-style-type: none"> → Offre une possibilité de promotion interne (gestion des jeunes talents) ou de réorganisation (suppression de poste) → Profite d'un effet de noria sur sa masse salariale si l'agent est remplacé → Accède à une défiscalisation à hauteur de 60% → Accélère le remplacement des agents au statut cheminot vers des contrats de droit privé classique (moins coûteux et revendicatifs en relations sociales) → Contribue à la politique RSE → Pas besoin d'anticiper et d'organiser le retour du salarié 	<ul style="list-style-type: none"> → Offre une nouvelle perspective professionnelle → Prépare un changement de monde → Offre du sens au travail quotidien → Clôture une carrière en lui donnant un sens en mettant plus de 40 ans d'expériences professionnelles à profit d'un OSBL → Découverte ou appropriation d'un monde associatif désirable → Conserve sa rémunération et les avantages du Groupe (facilités de circulation, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> → Offre une nouvelle ressource gratuite → Offre un regard neuf → Bénéficie d'un transfert de compétences → Professionnalisation et gage de sérieux → Renforce son partenariat avec le Groupe SNCF

Ce tableau comparatif montre bien en quoi le MDCLD est effectivement gagnant-gagnant-gagnant dans le cas d'un salarié en fin de carrière.

Elle l'est d'autant plus que l'agent concerné n'envisage pas de retour dans le Groupe puisqu'il fera valoir ses droits au départ en retraite à l'issue de sa mission ou peu de temps après. Ainsi, le Groupe économise du temps dans la perspective de l'absence de retour et de la gestion de sa carrière.

1.2. La rencontre d'intérêts en cas d'absence de poste

Le MDCLD paraît également très avantageux pour le cas des agents sans poste, dans le cadre de réorganisations internes.

Tableau 3.13 – La maximisation des intérêts des acteurs dans le cas d'un agent sans poste

	Groupe SNCF	Agent SNCF	Association d'accueil
Inconvénients avant un MDCLD	<ul style="list-style-type: none"> → Coût d'un salarié inoccupé → Risque de perte de confiance, de fidélité ou de départ du salarié 	<ul style="list-style-type: none"> → Absence de perspective professionnelle → Possible démotivation, ennui et risques psycho-sociaux → Inquiétude sur leur devenir professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> → Manque perpétuel de ressources humaines pour remplir son projet social (son mythe)
Avantages projetés d'un MDCLD	<ul style="list-style-type: none"> → Occupe le salarié en l'attente d'une libération de poste adapté → Accède à une défiscalisation à hauteur de 60% → Contribue à la politique de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> → Offre une nouvelle perspective professionnelle → Occupe en l'attente d'un nouveau poste adapté → Peut élargir son spectre de compétences ou ses horizons dans le cadre d'un futur poste → Offre du sens au travail quotidien → Conserve sa rémunération et les avantages du Groupe (facilités de circulation, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> → Offre une nouvelle ressource gratuite → Offre un regard neuf → Bénéficie d'un transfert de compétence → Professionnalisation et gage de sérieux → Renforce son partenariat avec le Groupe SNCF

Pour autant, cette situation nécessite de penser le facteur retour en entreprise de l'agent, chronophage et demandant un suivi important.

Ainsi, nous percevons bien pourquoi ces motifs de départs en MDCLD sont les plus courants au sein du groupe SNCF.

1.3. La régulation des intérêts par la Fondation SNCF

Sous ce seul prisme marchand, la politique de RSE et de l'engagement sociétal du groupe apparaît comme une conséquence heureuse et non une volonté de transformation de l'économie et des pratiques en entreprise. Cette situation peut rappeler d'autres prismes de la RSE comme la sobriété énergétique, souvent d'abord pensée sous le prisme d'une économie financière.

Néanmoins, la Fondation SNCF joue un rôle indispensable de régulateur du dispositif et de ces intérêts. Pis, sa responsabilité est particulièrement engagée alors qu'elle est contractuellement absente du contrat de mise à disposition et donc parfois des échanges.

Son positionnement entre le Groupe SNCF, dont ses salariés sont tous issus, et le monde associatif avec lequel elle travaille au quotidien en fait un acteur essentiel de compréhension des enjeux pour les trois acteurs de la relation. Et en ce que le mécénat de compétences n'est possible qu'avec des associations partenaires de la Fondation SNCF, la crédibilité et le sérieux de la Fondation SNCF est engagée auprès du Groupe, tout comme des associations qui lui font confiance. Cette posture particulière l'amène à adopter un comportement proactif avec ce *triumvirat*, que ce soit dans la collecte d'informations ou dans la veille au bon déroulement des missions :

- Organisation d'une réunion trimestrielle avec l'ensemble des salariés en MDCLD ;
- Initiative et animation de groupes de travail avec les acteurs engagés ;
- Engagement de discussions régulières avec la DRH groupe et les référents RH de chaque SA ;
- Discussions régulières avec les référents Mécénat de compétences de chaque association pour le suivi du partenariat et le *sourcing* de nouvelles missions ;
- Disponibilité de l'équipe « Engagement des salariés » de la Fondation SNCF en cas de problème ou de questions d'un agent en cours de MDCLD ;
- Intégration des missions de MDCLD des associations sur la plateforme Vendredi ;
- Validation de la mission, après accord RH, sur la plateforme Vendredi.

Ainsi, elle joue un rôle disproportionné au regard processus en vigueur mais cohérent avec sa position avec les autres acteurs. Cette situation est typique d'un marginal-sécant, « *partie prenante de plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres* » (Crozier et Friedberg, 1977). Plus tard, nous envisagerons en quoi ce rôle proactif s'explique par sa posture hybride et les logiques de réciprocité à l'œuvre dans le MDCLD.

2. Un dispositif à succès, sous conditions

Ainsi, il apparaît que le dispositif naît de la rencontre de trois parties y trouvant un intérêt. Et si ses acteurs relatent quasi-unanimement leur enthousiasme sur le dispositif, des conditions semblent néanmoins indispensables à cette réussite.

2.1. Un succès partagé

2.1.1. Un succès côté salariés, malgré la découverte des difficultés du monde associatif

Notre enquête quantitative exploratoire a démontré le succès du dispositif chez les agents SNCF en MDCLD répondants, avec une note moyenne de 4,6 sur 5 et 100% de réponses supérieure ou égale à 4 sur 5. Et d'expliquer leurs notes :

- Répondant 2 : « *J'ai retrouvé le sens du travail et des valeurs humaines* »
- Répondant 8 : « *Une bouffée d'oxygène !* »
- Répondant 11 : « *Enrichissant - valorisant - énergisant* »

Ce succès est confirmé dans les entretiens que nous avons pu mener. Romain, en MDCLD chez Asso 3 nous explique :

« Là, pour la Fondation SNCF, c'est une forte plus-value. Clairement mon expérience personnelle si elle veut le mettre en avant, elle pourra montrer que c'est vraiment une réussite totale. Ça apporte énormément à l'association. Moi, ça m'a apporté énormément et à terme pour la SNCF, je pense que ça peut que être bénéfique. Pour moi tout le monde est gagnant dans cette affaire-là. »

Et lorsque l'on interroge les salariés sur un possible sentiment de relégation, au travers de ce dispositif, Marie en MDCLD au sein de l'Asso 1 balaie l'idée :

« Je trouve que c'est complètement génial de pouvoir bénéficier d'un dispositif comme ça. C'était la solution qui était celle qui s'est présentée à moi. Enfin celle que je suis allée chercher, qui s'est présentée et qui était complètement en adéquation avec ce que je voulais faire. Donc je suis très reconnaissante par rapport à la SNCF de m'avoir permis de m'engager là-dedans, bien sûr. Donc je n'ai aucune aigreur, bien au contraire. »

Et ce, malgré la découverte du salariat associatif, de ses enjeux et difficultés, « *entre travail et engagement* » (Cottin-Marx, 2019). Si la question de la frontière entre temps de travail et heures de bénévoles volontaires, ou entre fiche de poste et réalité du terrain est toujours floue dans le cas de salariés associatifs, pour les salariés interrogés, convaincus du projet social, dépasser le cadre du contrat ne semble pas poser problème.

Une situation illustrée par le Répondant 16 :

« Projet passionnant mais charge de travail extrême, équipe sous-dimensionnée par rapport à l'ambition du projet ».

Romain, profil militant qui était déjà bénévole avant son MDCLD, ne compte pas ses heures de travail :

« Je suis à 70 heures par semaine hein, je compte pas mes heures. Officiellement c'est 35. Voilà les heures sup, elles sont pas récupérées, elles sont pas payées. Voilà, c'est un sacrifice aussi hein. Je pourrais très bien faire que 35 heures mais j'ai pas assez de 35h. »

Sur le travail prescrit également, Marie dépasse le cadre de sa fiche de poste :

« Enfin c'est à dire qu'il faut pas se cantonner à son métier de base et ce pour quoi on est là. On fait un peu tout aussi et il y a souvent dans les associations des trous dans la raquette et que, ben oui, on se propose de boucher les trous dans la raquette quoi. Donc ça veut dire que moi je me retrouve à faire un peu d'organisation logistique aussi, de récupération de produits et tout ça. Donc voilà, mais c'est pas grave. »

Leur rémunération, plus élevée que celle des autres salariés de l'association, la construction de leur légitimité dans l'association, mais aussi l'engagement limité dans le temps pourraient expliquer que cela n'affecte pas leur vision du dispositif.

2.1.2. Un succès côté associations

Les associations d'accueil nous ont également partagé leur enthousiasme ou l'utilité certaine du MDCLD pour leur bon fonctionnement, ou leur développement.

Jean, qui a construit avec son nouveau bureau des réorganisations au sein de l'Asso 1, nous parle de sa vision du MDCLD et du travail de Marie :

« Moi j'aimerais avoir plus de MDCLD, c'est une super solution pour les gens, plutôt que de mettre les gens en retraite anticipée... puis c'est valorisant d'avoir passé ses trois dernières années de sa vie professionnelle à aider... C'est super. »

« Marie elle fait ce qu'elle a toujours fait à la SNCF, donc c'est génial. [...] Nous la communication c'était [...] qui s'en occupait, elle était Secrétaire Générale donc elle faisait ce qu'elle pouvait... »

Bien que la plupart des MDCLD s'effectuent actuellement dans des grandes associations employeuses, structurées, avec une certaine ancienneté (Asso 1, Asso 2), le regard de Matthieu, Président de l'Asso 3, offre une autre perspective de l'utilité du MDCLD dans le milieu associatif :

« Je pense que c'est très bien pour des assos comme la nôtre, qui ont pas les reins solides. Parce que clairement, ça nous permet de nous enlever une épine du pied en fait, de pouvoir aller là où on a envie d'aller. De tester des trucs en ayant pas tout aspect financier derrière [...]. Mais typiquement le mécénat ça permet vraiment à des jeunes assos... Je pense que des assos qui ont déjà pignon sur rue, qui ont déjà des gros moyens, je suis pas convaincu que ça ait autant d'impact que pour une petite structure qui se lance. Sans ce mécénat là, on aurait pas pu aller aussi loin aussi vite. Et on aurait peut-être frustré des gens, nos bénévoles, à ne pas pouvoir proposer ou ne pas pouvoir développer des outils, des choses qui sont faites par ce

mécénat et le fait de bah d'avoir un mécénat, ça a vraiment été un boost.

Un vrai boost, significatif. »

Que les salariés en MDCLD apportent directement des compétences techniques ou simplement du temps disponible, leur énergie et des compétences extra-professionnelles, les associations d'accueil nous font part de l'utilité indéniable de ce dispositif pour progresser ou expérimenter.

2.1.3. Un succès pour la Fondation SNCF

Lorsque l'on demande un premier bilan du dispositif aux acteurs de la Fondation SNCF, ils s'accordent à l'analyser au regard des effets sur les salariés et sur les associations, et non encore des effets que cela pourrait produire sur le Groupe SNCF actuellement ou par la suite.

Pour Cécile, c'est « *un succès par le nombre de personnes qui sont parties en mécénat auprès de nos de nos partenaires associatifs* ». En ce qu'il contribue aux objectifs de RSE du Groupe, aux besoin des associations partenaires et par son attractivité auprès des agents SNCF, le dispositif est jugé utile pour ses agents et pour le groupe.

Une analyse partagée par Rose-Marie, qui ajoute :

« La première année, en 2021 [on était] à 7. En 2022, on était à 51 et là, on approche des 75, donc on voit que le nombre augmente. Le bilan que j'en tire, c'est que c'est une très, très grande majorité vraiment, de personnes vraiment satisfaites, d'associations vraiment satisfaites. Et donc super, ça veut dire que ça matche, ça veut dire que ça répond à un besoin de l'association et que les salariés y trouvent vraiment leur compte. »

2.1.4. Un succès lié à l'identité du groupe SNCF ?

La SNCF est une entreprise qui dispose d'une place particulière dans la vie des Français, mais Rose-Marie le décrit mieux que nous :

« On n'est pas dans n'importe quelle entreprise. Cette entreprise SNCF, on la déteste ou on l'adore. Mais qu'on la déteste ou qu'on l'adore, on est dans la vie de toutes les personnes. On est là pour les voyages, pour partir en vacances. On est là pour les repas de fin d'année, avec les papis et les mamies. Et si on est défaillant, c'est terrible, terrible parce que l'impact, il

est extrêmement fort dans les familles. On est là tous les jours pour le travail, pour des milliers et des milliers de personnes. On est là pour des moments très tristes, pour les enterrements. Je fais exprès de parler de ça parce que dans ces moments-là, on accompagne les personnes. Et si nous on fait bien les choses, eh bien quelque part, c'est important. Quand on perd quelqu'un de proche, on est très affecté, et s'asseoir dans un train et se laisser juste porter, c'est quelque chose de précieux. Donc on n'est pas n'importe quelle entreprise, on a un lien très fort avec la population. Pendant le COVID, et bien on a eu les trains qui ont transporté les malades. [...] »

Ce lien si particulier, lié à son rôle de mobilité essentiel dans notre société contemporaine, s'ancre également dans l'histoire de la SNCF et la structure entre culture d'entreprise, dépendances de sentier et représentations collectives.

2.1.4.1. Le sens du service public : servir l'intérêt général

Nous l'avons vu, jusqu'en 2020, l'entreprise publique SNCF disposait du monopole de l'utilisation des voies ferrées françaises. L'ouverture à la concurrence du rail rendue obligatoire par directives de l'Union Européenne a eu pour conséquence la réorganisation du Groupe, et le passage d'un EPIC à des SA distinctes en fonctionnement filiales. Cette libéralisation a entraîné dans son sillon la fin du statut cheminot, jugée trop coûteuse et rigide par Edouard Philippe, ancien Premier Ministre, face à une concurrence non tenue par ce statut.

Néanmoins, pour les cheminots encore très présents, ce sens du service public s'est construit depuis des dizaines d'années. Parmi les 276 000 salariés SNCF, 125 000 sont au statut cheminot, un statut proche de celui du fonctionnaire avec la garantie de l'emploi. Ainsi, ce sentiment, ce rapport profondément construit et instauré au travail ne disparaîtra pas facilement pour les agents.

Par ailleurs, malgré sa privatisation, le Groupe SNCF demeure majoritairement détenu par l'État, dont il est l'actionnaire unique pour ses cinq sociétés principales : SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions, SNCF Réseau et SNCF Fret. Les orientations qui lui sont donc appliquées en font une société particulière dont la réalisation de profits n'est pas l'unique ni principale motivation. Elle est également guidée par des objectifs politiques de

l'État, et peut être un outil d'exemplarité pour les autres entreprises. Ce fut par exemple le cas lors de la crise énergétique de cet hiver 2022, où les recommandations gouvernementales sur le chauffage à 19°C et la réduction globale des consommations d'énergie a été strictement suivie et encouragée (observations de terrain). Ainsi, ce sens de l'intérêt général dans l'entreprise demeure aujourd'hui très présent.

Une analyse partagée par Cécile, Déléguée Générale de la Fondation :

« Et les associations nous le disent aussi : on a la chance quand même d'être dans un groupe où d'ailleurs et ses dirigeants - pour bien les connaître - et ses collaborateurs sont encore, enfin sont très marqués service public et l'intérêt général. Et donc c'est un atout énorme pour une fondation d'entreprise. C'est-à-dire qu'on est complètement aligné sur les valeurs et les associations en plus le sentent et le constatent notamment par le mécénat de compétence en rencontrant nos collègues. »

Matthieu, Président de l'Association 3 a pu nous confirmer ces propos :

« La SNCF en soit [...] je trouve qu'on porte les mêmes valeurs ».

Tout comme Marie, pour qui le sens du service public a nourri son intérêt pour la SNCF et y explique sa carrière :

« Ce que je trouve super aussi, c'est la culture d'entreprise de service public. Pour moi qui étais dans des SS2I, donc des start-ups et des petites structures, très très petites pendant 10 ans, c'est vrai que j'ai vu une différence fondamentale qui était la culture d'entreprise tout simplement. Et du service public, donc en termes de solidarité, de communauté cheminote très forte. »

En partageant des valeurs communes d'intérêt général, le transfert de salariés d'une entreprise lucrative vers un OSBL semble ne pas connaître de chocs de cultures. Une recherche comparative sur un éventuel transfert de cités (Boltanski et Thévenot, 1991) et ses effets sur les salariés et la réussite ou l'échec d'un MDCLC paraîtrait particulièrement pertinente.

2.1.4.2. Une histoire d'engagements : résistance et syndicalisme

Ce sens du service public et de l'engagement citoyen se retrouve également dans l'histoire de la Société Nationale des Chemins de Fer Français.

Nul n'ignore le rôle qu'a joué cette entreprise et particulièrement ses agents dans les mouvements sociaux du XXe siècle. Le train est par ailleurs associé à ces victoires : pour la première fois, les Français utiliseront massivement le train à l'été 1936 pour profiter de leur première semaine de congés payés, notamment grâce à la création du Billet populaire de congés annuels (encore en vigueur aujourd'hui) par Léo Lagrange à la suite de la victoire du Front populaire et des grèves qui l'ont accompagné. C'est ce même gouvernement qui unifiera et nationalisera les multiples sociétés privées d'exploitation des chemins de fer pour créer la SNCF au 1er janvier 1938.

Malgré la collaboration et l'ambiguïté du rôle de la SNCF dans la seconde guerre mondiale (Polino, 2001), l'engagement incontestable des cheminots dans la résistance (Immelé, 2006) a construit une culture d'entreprise spécifique d'engagement aux premières années de cette société.

Par la suite, les cheminots ont contribué directement au syndicalisme français et l'on estime encore en 2013 son taux de syndicalisation entre 20 et 25% (Andolfatto, 2013) :

« La SNCF resterait donc au moins trois fois plus syndicalisée que la moyenne de la syndicalisation en France (et même 5 fois plus syndicalisée si l'on ne prend pas en compte les salariés qui sont fonctionnaires) ».

Romain illustre cette typologie d'agent syndiqué :

« J'ai une expérience de syndicalisme pendant 6 ans, j'ai été délégué du personnel, représentant CHSCT ».

Selon lui, ce parcours d'engagement a favorisé son intégration dans sa nouvelle mission, et pas seulement sous le prisme d'une culture associative et de coopération puisqu'il l'aborde sous le prisme de ses compétences organisationnelles et de capacité d'initiative :

« Par le biais de mon passé au sein de la SUGE, par mon passé de syndicaliste, mon passé en politique, le fait que j'ai été scout pendant 12 ans quand j'étais adolescent et jeune adulte, ça a beaucoup aidé aussi ».

A nouveau sur sa posture de management dans l'association :

« Je dirige une équipe en fait, je me retrouve avec quelques compétences de management... et ça tout ça. J'ai appris sur le tas. Mais en sachant que j'avais déjà ça en moi, que j'avais déjà les bases, il y avait déjà les prémices par le passé, ne serait-ce que par le syndicat. »

Ainsi, la culture de l'engagement au sein de la SNCF semble favoriser, au-delà de la connaissance du secteur non-lucratif, de son fonctionnement et de ses enjeux, l'acquisition de compétences utiles à la réalisation de leur mission de MDCLD qui facilitent donc leur réussite.

2.1.4.3. La culture du changement à la SNCF : réformes organisationnelles et mobilité interne

La culture du changement à la SNCF est très ancrée dans son fonctionnement.

D'un point de vue organisationnel, nous l'avons vu, l'entreprise a subi de nombreuses mutations au fil de son quasi-siècle d'existence, au gré de l'histoire et des mutations économiques. Ses agents ont donc évolué toute leur vie professionnelle au gré de ces changements, de plus en plus nombreux et importants ces vingt dernières années.

D'un point de vue de la gestion des carrières, la SNCF est une entreprise qui favorise la mobilité interne, avec des changements de poste réguliers comme l'explique Marie :

« Ce que je trouve formidable dans une entreprise de cette dimension, c'est effectivement la possibilité de changer de poste, assez souvent. Enfin assez souvent, c'est 3 à 5 ans pour les cadres... Et en tout cas avec un accompagnement très très fort de l'entreprise par rapport à ces changements de poste si jamais on n'a pas les qualifications intégrales requises pour le poste en question. Donc ça, je trouve ça complètement génial. »

Ces changements de postes ne concernent pas uniquement des métiers, mais des secteurs d'activités différents avec des changements d'entreprises au sein du groupe :

« C'est des opportunités aussi de travailler dans des activités différentes : je parlais du fret, je parlais du TER... donc le transport de marchandises est quand même très différent du transport de voyageurs. Donc, on se retrouve dans des univers internes un petit peu différents aussi. »

Ainsi, et malgré la garantie de l'emploi dont ils bénéficient au statut cheminot, les cadres SNCF, bénéficiaires majoritaires à l'heure actuelle du MDCLD, sont habitués à des changements importants de postes, d'équipes, de contextes organisationnels. Il ne fait aucun doute que cet élément participe à la facilité d'intégration de ses agents et à la limitation d'un choc de cultures et de pratiques entre secteur à but lucratif et OSBL.

2.2. Un succès grâce à des conditions favorisantes

Ce succès semble néanmoins soumis à la rencontre de nombreuses conditions ou de comportements particulièrement fertiles à la réussite de la mission. Nous détaillerons ici les pistes évoquées par les acteurs et nos observations à cet égard.

2.2.1. *Les pistes du succès côté salarié*

Lors de nos échanges avec les salariés, ceux-ci nous ont fait part d'éléments qui, selon eux, ont favorisé leur intégration dans l'association.

2.2.1.1. L'adhésion aux valeurs et au projet associatif

Marie nous explique que son choix s'est porté sur une structure, l'Association 1, qui partageait le plus ses valeurs :

« Là, c'était de la communication dans un contexte vraiment humanitaire et solidaire... et anti-gaspi, donc ça c'est pas mal aussi. Donc, avec des belles valeurs, enfin des valeurs qui me correspondent plus particulièrement ».

Cette adhésion vient nourrir leur motivation et donc la qualité de leur travail :

« C'est vraiment de l'humanitaire, du coup il faut être particulièrement impliqué, particulièrement investi. Même si j'ai toujours été investi dans mon boulot à la SNCF. Mais là, c'est d'autant plus d'autant plus fort que, il y a quand même en bout de course des bénéficiaires qui sont dans une pauvreté terrible hein. Donc du coup, on a toujours ça en arrière-plan quoi. C'est aider les autres. »

Pour Romain, déjà bénévole avant son MDCLD, la question de l'adhésion au projet ne se pose pas.

2.2.1.2. Une proactivité à l'arrivée

A son arrivée, Marie a adopté un comportement proactif, pour rencontrer les membres de l'association, comprendre leurs rôles et leurs missions. Cet élément a selon elle participé à son intégration, autant pour elle que vis-à-vis des autres membres de l'association :

« La première démarche que j'ai faite, c'est d'aller voir tout le monde, c'est-à-dire de dire que je comprenne comment ça marche, il faut que surtout je me présente. Que tout le monde soit au clair sur mon statut. C'est-à-dire que ce soient les bénévoles ou les salariés, qu'ils sachent d'où je viens, pourquoi je suis là, par qui je suis payée. Voilà, pourquoi je suis embauchée, qu'est-ce que je fais là, etc. Et après j'ai pris des rendez-vous assez régulièrement avec des responsables de services pour comprendre un petit peu les modes de fonctionnement afin de bien communiquer auprès d'eux. Et puis après c'est du savoir-être hein, tout simplement. C'est-à-dire que je déjeune avec les bénévoles, donc à la cuisine collective, je dis bonjour tous les matins, je fais le tour de l'entrepôt pour dire bonjour à tout le monde, donc voilà. L'intégration s'est assez bien faite et vraiment assez rapidement. Et puis surtout que j'avais moi-même besoin de comprendre ce que faisaient les gens, comment ça marche ici, etc. Donc il y avait à la fois me présenter, m'intégrer dans les équipes et à la fois pouvoir bien faire mon job en comprenant comment tout ça marche. »

2.2.2. Les conditions pour l'association

Il apparaît que la phase de recrutement du salarié volontaire est une étape très importante dans la réussite de la mission côté associations.

2.2.2.1. S'assurer du sens du départ en MDCLD

Le choix du MDCLD, tant pour les entreprises que pour les salariés volontaires, peut parfois être motivé par de mauvaises raisons. Ainsi, l'Association 1 se prémunit par exemple de ces situations par la réalisation d'entretiens préalables à la validation de la mission :

« En règle générale, les entreprises avec lesquelles ça se passe le mieux, c'est celles qui font un filtre des personnes volontaires et qui connaissent bien le réseau associatif et qui dirigent en première option la personne volontaire vers l'association qui a priori correspond à ses attentes et aussi aux attentes de l'association. Parce que si vous voulez, c'est très net hein, et on voit très bien quelles sont les entreprises où on a cette problématique. Celles qui, entre guillemets, se débarrassent un petit peu hein, de

personnes dans certains services et d'autres qui font un réel travail d'entretien, d'écoute et qui ont la connaissance du réseau associatif. »

2.2.2.2. L'adhésion aux valeurs et au projet associatif

Si cet élément est important dans le choix de l'association pour les futurs salariés en MDCLD, il l'est aussi pour les associations dans leur processus de recrutement de salariés en MDCLD.

Jean nous confie :

« Moi je suis pour le MDCLD. Tout d'abord parce que nous, ça nous fait quelqu'un qui a choisi. C'est quelqu'un qui a choisi d'être là, donc automatiquement, il sait très bien ce qu'on fait hein. On est dans le social. »

Le recrutement de Romain au sein de l'Association 3, malgré l'absence de compétences directes entre son ancien poste et celui occupé dans sa mission de MDCLD, tient du fait qu'il était bénévole et donc convaincu par le projet associatif. L'association aurait très bien choisir un autre volontaire avec des compétences déjà éprouvées au sein de la SNCF.

2.2.2.3. L'adaptation des fiches de postes aux compétences effectives des volontaires

Les compétences et l'aptitude de l'agent candidat sont tout de même un critère important de sélection pour l'association. Et si ces dernières ne conviennent pas parfaitement au poste, elles n'hésitent pas refuser ou à adapter la fiche de poste avec d'autres besoins à développer comme l'Association 1 :

« Les fiches de postes, elles sont toutes ajustées. J'ai les missions standards, j'en ai une cinquantaine, pour montrer aux entreprises les typologies de poste et les contenus. Mais il n'y en a pas une, en tout cas quand ça passe par nous, d'office il y a un entretien, en fonction du CV, avec le président de l'[association locale] et systématiquement un premier entretien tout de suite qui doit être fait pour pouvoir bien s'assurer que la personne matche et ensuite on l'enrichit. »

De la même manière pour l'Association 3 :

« La fiche de poste existait déjà [...] mais on l'a adapté ».

Un élément confirmé par Romain :

« De toute façon la mission on l'a construite ensemble avec Uni-vert Sport. C'était complètement adapté avec ce qu'on attendait de moi et surtout ce que j'étais capable de donner. L'association ça faisait quand même déjà un certain temps que j'étais bénévole. Donc que ça soit [Matthieu], le président ou [...], le fondateur, bah ils ont appris à me connaître. On a appris à travailler ensemble, à se découvrir et petit à petit, ça s'est fait naturellement en fait. On a su rapidement vers quoi s'orienter et ce que j'allais pouvoir apporter à l'association ».

2.2.3. Les conditions pour le Groupe SNCF

Pour le Groupe SNCF, les conditions du succès de la mission s'appuient surtout sur la responsabilité d'employeur.

2.2.3.1. S'assurer de l'existence d'un poste et d'un lien de subordination

Mis à disposition, le salarié doit bénéficier d'un vrai poste et pouvoir être managé au quotidien comme l'explique Rose-Marie :

« Nous, on a besoin de suivre les associations, on a besoin de travailler avec elles et on a besoin de s'assurer qu'elles sont en capacité d'accueillir, d'intégrer, d'accompagner, de leur donner des vraies missions, etc, qu'il y ait vraiment un rôle managérial. Il va y avoir une personne qui va être le manager de cette personne. »

2.2.3.2. Les conditions de travail de l'agent en MDCLD

Au-delà de disposer de suffisamment de travail et de pouvoir mener à bien ses missions, le Groupe tente de s'assurer qu'il disposera également de conditions de travail décentes.

Rose-Marie par exemple porte une attention particulière aux conditions d'accueil des agents SNCF :

« D'ailleurs, on a des associations qui ont des besoins et qui proposent du mécénat en télétravail. Et donc je ne suis pas opposé au télétravail, mais ça peut pas être 5 jours sur 5. Or là, aujourd'hui, on a des associations qui

n'ont pas les locaux pour accueillir ces personnes-là. Pour moi, c'est un risque d'échec extrêmement fort. [...] Ils ne peuvent pas s'intégrer, ils ne peuvent pas être accueillis, ils ne connaissent pas les autres personnes.»

Il est intéressant de noter que c'est la Fondation SNCF qui s'assure des conditions d'accueil des salariés volontaires au sein des associations, là où les RH s'occupent davantage de vérifier l'éligibilité des agents au dispositif.

2.2.3.3. Une disponibilité de l'agent chez SNCF Voyageurs

Bien que dans le discours de la DESTTE et de la stratégie d'entreprise le dispositif de mécénat de compétences soit élargi à tout agent ou salarié SNCF, chaque SA décide des conditions d'éligibilité de ses salariés au regard de son activité. Par exemple, TER, au sein de SNCF Voyageurs, restreint particulièrement le MDCLD à deux cas : la fin de carrière et le sans poste.

« Côté TER, c'est vrai qu'on on reste toujours très prudent dès qu'il y a des dispositifs. On a plutôt tendance à ouvrir avec parcimonie au démarrage et voir un peu ce que ça donne. Ouais, globalement on est frileux. Je pense que après si on nous impose d'ouvrir à plus large, je pense qu'on le fera. Mais je pense que, au démarrage, on a dû nous demander et nous y va vraiment avec prudence. »

On imagine également très bien qu'au-delà des conditions d'éligibilités, certains métiers, du fait des tensions de recrutement et donc de situations potentielles de sous-effectif, ne se verront pas accorder l'accès au dispositif :

« Alors nous c'est vrai que la première question c'est « Vous êtes en poste ? » Si oui alors il n'y a pas de sujet quoi. »

Dans ces cas, le MDCLD ne peut donc venir déstabiliser l'activité économique de l'entreprise, et ne sert alors que d'outil d'ajustement pour les ressources humaines. Pour autant, on s'apercevra que dans des visions moins restrictives, le MDCLD peut servir de vraie politique RH de gestion de carrière notamment.

2.2.4. Une auto-régulation mutuelle qui construit un dispositif sur-mesure

Parce que chaque acteur contrôle les conditions qui lui sont indispensables à une réussite du dispositif selon ses critères, l'auto-régulation qui s'installe semble permettre de remplir toutes les conditions à la réussite d'un MDCLD.

Cette auto-régulation, en éliminant de nombreuses possibilités de missions qui auraient pu mal se dérouler, construit un régime sur-mesure où le MDCLD n'advient que si l'ensemble des conditions et des temporalités sont réunies : trouver une association qui fait sens pour le salarié, qui est capable d'accueillir le salarié dans des bonnes conditions de travail, avec un besoin qui est adapté au profil et aux compétences, dans un cadre géographique donné, etc.

Michèle est depuis dix ans l'intermédiaire entre les entreprises partenaires et les associations départementales qui accueillent les salariés en MDCLD. Son expérience l'amène à insister sur la construction unique pour chaque volontaire :

« Vraiment c'est une suggestion à faire, c'est de ne pas rester sur des standards, c'est de faire du sur-mesure »

Et malgré l'ensemble des processus et des étapes de vérifications mutuelles, le procédé doit rester souple et humain :

« Il faut être souple, c'est là où il faut être souple si on veut que ça soit une réussite, il faut que ça soit une rencontre et puis ne pas obliger à faire une mission »

L'intégration de la plateforme d'engagement Vendredi dans le processus depuis le mois de février 2023, qui permet pourtant une visibilité des offres pour les salariés, une liberté pour les associations de proposer leurs besoins au moment où il apparaît et un gain de temps dans la construction des conventions de mise à disposition, semble contradictoire avec ce besoin de sur-mesure sur le MDCLD :

« Le standard, c'est vraiment pas approprié. Surtout dans au sein de ce réseau, il y a pas de standard en fait, vous n'avez que des particularités donc c'est catastrophique quand on a une plateforme d'enregistrement. [...] La seule chose que je pourrais dire c'est que ça pour moi ça va leur compliquer la vie. Vous voyez bien quand c'est du sur-mesure, vous êtes

*systematiquement obligé de ensuite de renvoyer la fiche de mission, que
son contrat de travail soit adapté... »*

3. Ce qu'il se produit pendant le MDCLD : les effets du MDCLD sur les acteurs

Nous l'avons vu, le MDCLD fait l'unanimité auprès de ses acteurs. Et c'est certainement car, au-delà de remplir sa part du contrat et de combler les intérêts, il produit tout un tas d'effets impensés ou inimaginés par ses acteurs en phase précontractuelle.

3.1. De nombreux effets impensés pour le salarié

3.1.1. *Un transfert de compétences à double sens*

L'analyse de Renault-Tinacci (2023) montre le regard descendant du secteur lucratif qui apporterait ses compétences et pratiques professionnelles à un secteur non lucratif amateur via le mécénat de compétences. Ainsi, l'échange de compétences ne s'effectuerait qu'à sens unique, du « bon » vers le « mauvais ».

L'analyse de la pratique du MDCLD avec la SNCF confirme l'existence d'un transfert de compétences de l'association vers le salarié lors de sa mission. Il est même cité directement par le répondant 13 de notre enquête : « *expérience apprenante dans les deux sens* ». Si l'on perçoit assez bien ce que le salarié va apporter à l'association, nos entretiens ont permis d'identifier que le transfert de compétences de l'association vers l'agent intervient au moins à deux égards : dans ses compétences métiers, techniques (*hard-skills*) et dans ses compétences sociales et relationnelles (*soft-skills*).

3.1.1.1. Le développement de compétences sociales et relationnelles

De notre enquête, onze répondants sur dix-huit partagent l'acquisition de compétences relationnelles, principalement sur leur « *capacité d'écoute* », « *capacité d'adaptation* », en « *management* » et sur leur « *ouverture à l'autre* » depuis qu'ils sont confrontés à des publics très différents (bénéficiaires, bénévoles, scientifiques, administrateurs, etc.).

Quand on interroge Romain sur comment il envisagerait désormais la pratique de son métier, il nous livre :

« Apporter de la joie. Du respect. De la compréhension. Comment dire ? Plus d'humanité à tout ça. Et pas rester bloqué.... Réussir à amener les collègues à croire vraiment en leur mission et surtout pas la faire en se croyant investi d'une mission divine, je porte un uniforme, l'autorité, c'est

moi, et cetera. Non, non, être vraiment ouvert, apporter vraiment une ouverture d'esprit. Ce que j'avais pas forcément avant dans mon métier, j'étais parfois un peu trop ferme, un peu trop... Là, ça va m'apporter énormément de souplesse et de lâcher prise dans mon métier »

Nous percevons bien ici le bouleversement du rapport à l'autre qui a pu se produire chez Romain.

« Dans notre étude, l'acquisition de nouvelles compétences sociales et relationnelles par les volontaires salariés est prépondérante » (Renault-Tinacci, 2023). Bien que l'acquisition de CSR soit indéniable et probablement puissante dans le parcours de vie et l'attitude professionnelle des bénéficiaires d'un MDCLD, les résultats qui suivent ne nous permettent pas de les qualifier de prépondérantes : le développement de compétences techniques semble tout aussi fréquent, mais surtout beaucoup plus divers.

3.1.1.2. Des compétences métiers renforcées

En basculant dans un OSBL, l'agent SNCF passe d'une organisation du travail extrêmement divisée avec une chaîne de commandement très hiérarchisée, caractéristique d'un grand groupe, à une division de travail et une structure hiérarchique beaucoup plus faible. Ce changement de configuration organisationnelle (Mintzberg, 1973) a des conséquences sur la mobilisation des compétences des agents dans le cadre de leur mission de MDCLD.

3.1.1.2.1. L'autonomie comme espace d'exploration et de réaffirmation de ses propres compétences métiers

Dans notre analyse quantitative, l'autonomie et la confiance sur le poste de travail a été citée à trois reprises comme élément de satisfaction dans la mission en cours :

- Répondant 3 : « *Autonomie et confiance retrouvée* »
- Répondant 10 : « *Autonomie, liberté d'action, travail en équipe* »
- Répondant 17 : « *Autonomie et confiance sur la fonction* »

En accueillant un salarié en MDCLD, les associations d'accueil semblent adopter une posture de confiance envers le salarié sur ses compétences et la réalisation de son travail, que ce soit par une absence de capacité de contrôle (compétences métiers absentes dans l'association) ou du simple fait de la nature du dispositif de MDCLD.

Ces éléments se retrouvent dans l'expérience vécue par Marie :

« De par mes compétences et mon expérience, ils me font confiance. C'est-à-dire que moi je fais des propositions de communication externes, internes, et qui sont validées en général »

Cette autonomie et confiance dans un nouveau cadre organisationnel est parfaitement retranscrit par Marie toujours, qui conduit à des explorations et une plus grande prise conscience de ses compétences :

« Bon le métier je le connais, mais j'avais pas conscience de le connaître autant. C'est-à-dire que j'ai exercé dans le même univers en fait pendant très longtemps, pendant des années. Et puis toujours dans un service (elle insiste), avec une hiérarchie, etc.

Alors que là en fait. Bon, il y a une hiérarchie dans une association, mais là en l'occurrence, il y en a pas. Parce que y a beaucoup de bénévoles, etc.

Donc bon, la hiérarchie n'a pas de sens. C'est-à-dire qu'il y a de l'animation, mais y a pas de hiérarchie. Il y a des gens qui sont responsables de secteurs, mais c'est vraiment de l'animation et pas du tout ce qu'on appelle la hiérarchie quoi. Donc ça m'a ouvert quand même pas mal le champ des possibles sur des développements d'actions de communication. »

3.1.1.2.2. L'élargissement des compétences métiers pour les salariés en MDCLD qui occupent des postes similaires

Par effet de taille ou de manque de moyens, les OSBL d'accueil disposent rarement de plusieurs salariés ou membres affectés aux mêmes métiers, particulièrement sur des compétences transverses.

Marie qui s'occupait exclusivement des relations institutionnelles dans son ancien poste, se retrouve aujourd'hui responsable de la communication dans l'Association 1 :

« C'est pas du tout cloisonné la com ! C'est-à-dire je peux faire la com interne et écrite, orale, événementielle, média... c'est-à-dire que je touche à tout. Alors qu'à la SNCF on est super organisé en spécialisation com ou

spécialité com et là du coup, il y a un panel énorme, il y a les réseaux sociaux aussi ô combien. Du coup, ça c'est complètement différent et je trouve ça formidable parce que ça me permet d'ouvrir aussi tout le champ de mes compétences »

Ainsi, pour des salariés comme Marie, avec un rapport intrinsèque au transfert de compétences au choix de leur mission de MDCLD (tableau 1.7), ils développent leurs compétences dans le spectre plus large de leur métier d'origine.

3.1.1.3. Le développement de nouvelles compétences : des salariés « couteau-suisse »

Très rapidement, lors de l'observation participante du 05 avril 2023 réunissant les salariés actuellement en MDCLD à la Fondation SNCF, plusieurs d'entre eux ont pu évoquer leur côté « couteau-suisse ».

Le Répondant 9 en a également fait part dans notre enquête quantitative :

« polyvalence en fonction "couteau-suisse" d'un extrême à l'autre (tâches à faible plus-value, tâches à forte plus-value avec nécessité de développer son esprit de créativité, d'écoute, d'analyse & de prise d'initiatives tout en faisant preuve de diplomatie) »

Ce côté « couteau-suisse » s'explique par cette division du travail moins importante, le dépassement du cadre du travail prescrit en comblant « *les trous dans la raquette* » comme nous le répète régulièrement Marie, ou par le simple changement de secteur d'activité, qui conduisent au développement de nouvelles *hard-skills* pour ces agents.

C'est le cas pour Marie :

« Là, ça fait 7 mois que je suis à l'[Association 1] mais à force je vais développer des compétences qui sont au-delà de mes compétences métiers et communicantes, notamment dans le domaine de la logistique, de l'organisation d'une chaîne de transport. Parfois, j'appelle des mécènes que je relance sur des denrées. Enfin voilà, je peux faire un peu de commercial aussi, entre guillemets. »

Pour Romain, dont le rapport au transfert de compétences était cependant non-souhaitable (Tableau 1.7) et pour il s'agit, au travers du MDCLD, de « réaliser une rupture avec leur vie professionnelle antérieure, en mobilisant des compétences éloignées de leur mission initiale » (Renault-Tinnaci, 2023), le développement de nouvelles compétences semble si fort qu'il ne peut envisager qu'une conversion ou une progression professionnelle :

« Ça sera dommage que je revienne à mon poste initial parce que, c'est pas que je ferais mal mon travail, loin de là. C'est juste que ça apporterait rien. C'est-à-dire j'ai pu développer des capacités, des nouvelles compétences, beaucoup. Si je dois revenir à la SNCF, ça sera pas pour rester à mon poste actuel hein, ça serait pour évoluer ailleurs. J'ai beaucoup trop à apporter à donner, ça serait vraiment dommage que l'entreprise passe à côté de ça. »

Côté compétences développées, il liste :

« mes capacités par rapport à tout ce qui est organisation, tout ce qui est logistique, tout ce qui est organisation du planning, organisation des événements, du calendrier... Mes capacités à gérer les choses au dernier moment, à penser à tous les détails, à planifier, à contacter les personnes pour organiser des choses et concrétiser des événements. Mes capacités à pouvoir convaincre, mes capacités à pouvoir prendre la parole en public, animer des conférences, animer des ateliers de sensibilisation, créer des outils, créer des visuels de com, gérer des devis, des factures, du budget. Construire un carnet de route globale où on a tous les détails concernant un événement particulier, anticiper sur tout ce qui va arriver dans les mois qui viennent. Dans le même temps, être capable de d'organiser ma propre éco-aventure... ».

Des résultats en cohérence avec notre enquête quantitative. Dix répondants sur dix-huit perçoivent l'acquisition de nouvelles compétences techniques :

« Conception digitale », « Réponse à des appels à projet. Demande de subventions », « Gestion de projet dans un environnement complexe », « Communication, Recherche de sponsors, Organisation d'évènements »,

« Techniques d'animation », « gestion des partenariats et organisation événementielle, animation de parcours pédagogique », « Gouvernance / gestion comptable »...

Dont certaines peuvent être étonnantes :

« des compétences en chimie et la connaissance de nouveaux domaines comme la plasturgie, les peintures, le cuir et le montage d'une chaire »

3.1.2. Des ambassadeurs du groupe SNCF, du MDC et de l'engagement

A l'occasion de l'observation participante du 15 juin 2023, un salarié actuellement en MDCLD a présenté son expérience. Il a partagé qu'à chaque nouvelle rencontre professionnelle, il expliquait son poste et son statut de MDCLD avec la SNCF, ce qui suscite toujours de l'étonnement et de l'intérêt des différents interlocuteurs, parfois stratégiques (élus, préfecture, etc.). Parce qu'ils sont fiers de bénéficier de ce dispositif, les agents SNCF semblent devenir en externe des ambassadeurs de l'entreprise, de sa politique de RSE et plus largement du Mécénat de compétences.

Mais en interne également, ils deviennent des relais de la politique RSE d'engagement des salariés. Le Répondant 1 de notre enquête partage notamment :

« J'ai un peu commencé en embarquant des ex-collègues en MDC courte durée (dans les 10 jours/an) ».

3.1.3. Un fort sentiment de reconnaissance envers l'entreprise

S'ils deviennent des porte-voix du dispositif et de l'entreprise, il s'agit également d'une conséquence du fort sentiment de reconnaissance développé par les agents à l'égard de la SNCF.

Marie nous fait part de cet attachement :

« Moi je suis très reconnaissante, très reconnaissante de ça. Enfin vraiment. Je trouve que c'est complètement génial de pouvoir bénéficier d'un dispositif comme ça »

Un sentiment partagé par Romain :

« Je peux que remercier mon entreprise et je lui resterai fidèle quoi qu'il arrive »

3.2. Des associations en maîtrise qui font avancer leurs objectifs

En ce qu'il transfère des salariés du secteur lucratif au sein des OSBL, le risque d'absorber des pratiques marchandes semble inévitable. De nos observations, nous tirons plutôt une impression de maîtrise dans un contexte forcé et déjà bien installé d'isomorphisme et de professionnalisation sur le champ des OSBL dont le modèle économique dépend de subventions et financements privés.

3.2.1. *Un isomorphisme de champ déjà engagé*

Entre isomorphisme coercitif de l'État sur l'hybridation de ses ressources, et isomorphisme normatif face à la concurrence du secteur lucratif sur certains secteurs historiques (médico-social, aide et services à la personne, éducation...), l'ESS est mise sous pression depuis plusieurs dizaines d'années.

En l'occurrence, les associations d'accueil interrogées hybrident déjà leurs ressources depuis plusieurs années.

L'Association 1 dépend de financements européens, de subventions étatiques, de recours au mécénat et de partenariats avec plusieurs organismes. Évidemment avec la SNCF, mais pas uniquement. Marie a cité plusieurs de ces acteurs qui permettent à l'association d'assurer son activité : *« avec GRDF on a renouvelé une convention de partenariat »,* ou avec *« Amazon »*.

D'autres partenariats sont directement suivis à l'échelle nationale via la Fédération :

« il y a des gros partenariats qui sont au niveau national, qui sont donc départementalisés, avec des donateurs comme Leclerc, Carrefour, et tutti quanti, Lidl, tout ça »

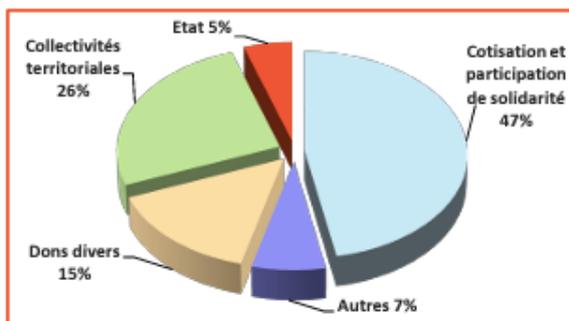
Dans son rapport financier 2021, elle présente des ressources financières très diversifiées :

Illustration 3.14 – Les ressources financières de l'Association 1 en 2021

○ Les moyens financiers

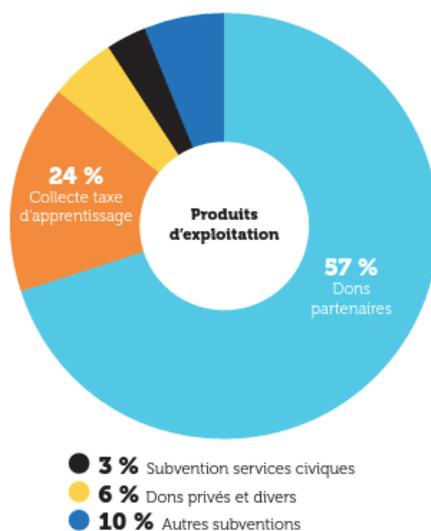
Budget : 1,4 million d'€

- Collectivités territoriales: Conseil Régional, Conseil Départemental 13, Ville de Marseille
- Etat: Préfecture Région et Bouches du Rhône
- Cotisation et participation de solidarité des Associations et CCAS partenaires
- Dons divers (mécénat et particuliers)
- Autres (Aide à l'emploi, France Agrimer...)



L'Association 2, créée en 2009, présente vingt-huit entreprises partenaires sur son site internet. Dans son rapport financier 2021/2022, elle présente également un modèle économique divers, bien que davantage porté sur le recours à la générosité privée : avec 60 salariés en MDCLD, le dispositif fait entièrement parti du modèle économique de l'association.

Illustration 3.15 – Répartition des produits d'exploitation de l'Association 2 en 2021/2022



De la même manière, l'Association 3, créée en 2021, présente seize partenaires privés sur son site internet, dispose de subventions publiques et repose sur le bénévolat de ses membres.

Ainsi, le recours au MDCLD n'apparaît pour ces associations que comme une autre solution pour diversifier ses ressources financières, pensée ou bienvenue, dont la valorisation du don en nature peut représenter de vingt mille à soixante-mille euros pour un seul salarié en MDCLD à l'année. On ne peut imputer à l'arrivée de salariés en MDCLD l'hybridation des ressources qui était déjà présente.

3.2.2. Une professionnalisation volontaire et recherchée

Si l'arrivée de salariés en MDC peut faire craindre l'intégration d'outils de gestion du secteur lucratif non adaptés aux OSBL, il apparaît qu'elles sont toutes déjà professionnalisées ou tendent à l'être.

A l'Association 1, « *on fonctionne comme une entreprise* » selon Jean. Par ailleurs, sa carrière parle d'elle-même :

« Alors moi j'ai jamais vécu en France. J'ai fait des études de commerce et de finances, je suis parti à l'étranger tout de suite. J'ai travaillé pour un très grand groupe français et j'ai été nommé dans plusieurs pays, ils m'ont baladé un peu à droite à gauche. Puis après je suis resté, j'ai ouvert mes propres affaires aux États-Unis, donc je suis resté 35 ans à Los Angeles. »

Nul doute que la présence d'un tel profil, qui n'a pas fréquenté l'ESS dans sa vie professionnelle, en tant que Secrétaire Général correspond à un besoin et une volonté stratégique de l'association.

Par le MDCLD, ils cherchaient spécifiquement une professionnalisation sur une compétence particulière, si intentionnelle qu'elle fut couplée avec le recrutement d'une personne en alternance :

« [Marie] est arrivée et puis en plus on a quand même une personne alternance qui est super efficace aussi et qui est capable donc ça a changé du jour au lendemain. On a une communication qu'on n'avait pas avant. »

Du côté de l'Association 3, Matthieu, son Président, est « *ingénieur sûreté sécurité dans le nucléaire* » et témoigne « *Dans l'association, on a des personnes qui ont déjà géré des entreprises [...] et ça aide* ». En tant que Président, il a la responsabilité d'employeur auprès de Romain. Il nous partage son style de management :

« Moi là-dessus, je le laisse très libre, il sait où il va. Moi je vais lui demander un point final... alors moi c'est comme ça que je fonctionne dans mon travail. Je suis cadre et clairement ben on me dit « faut aller là-bas, peu importe le chemin, il faut aller là-bas. ». Donc moi c'est ce que j'ai dit à Benjamin, j'ai dit « ce que je veux, c'est ça, voilà le reste je m'en moque ». »

Plus tard, il complète :

« On a une structure de l'asso, qui permet de... on a des procédures qui existent, on a des choses comme ça qui sont mises en place et qui sont disponibles, qui permettent vraiment d'avoir quelque chose de relativement carré. [...] Moi je suis quelqu'un de relativement carré dans la vie... le nucléaire ne laisse peu de choix au hasard ! »

Le fonctionnement de l'association semble également très calqué sur un modèle d'entreprise lucrative, ce qui n'empêche pas de laisser la place à la liberté et la créativité de ses membres.

Malgré son jeune âge, elle est rapidement devenue employeuse avec toutes les obligations légales et démarches administratives mensuelles que cela induit. Pour pouvoir bénéficier d'un MDCLD, elle a d'ailleurs dû justifier de sa capacité à accueillir un salarié dans des conditions satisfaisantes pour la SNCF.

Enfin, l'Association 2 est professionnalisée par nature avec son fonctionnement historique autour du MDCLD, un siège et des fonctions supports en RH, recherche de mécénat, etc.

Aucun jugement de valeur n'est ici porté sur cette professionnalisation observée : elle est parfois imposée par le secteur d'activité et des réglementations très fortes, nécessaire à un changement d'échelle... Elle n'est par ailleurs en aucun cas contradictoire en soit avec le respect de valeurs historiques de l'ESS comme une gestion démocratique, une lucrativité limitée, etc.

Le risque d'isomorphisme cité par Renault-Tinacci (2022) lié à l'introduction de MDCLD dans les associations d'accueil est à l'heure actuelle absent au sein des organismes partenaires de la Fondation SNCF rencontrés. La professionnalisation des pratiques est déjà en cours ou bien installée. Ces éléments contredisent le stéréotype d'associations amatrices. Si l'accueil d'un salarié en MDCLD peut se présenter comme un effet d'aubaine, sa mission apparaît réfléchie et pensée au regard des objectifs de l'association, en pleine maîtrise de son développement.

3.3. Un groupe SNCF insuffisamment préparé au potentiel transformateur du dispositif ?

Bien qu'il perçoive des effets positifs, parce qu'il n'a pas encore été confronté à des retours positifs de salariés en MDCLD dans l'entreprise, le groupe SNCF semble insuffisamment préparé face à la puissance transformatrice du dispositif sur ses agents.

3.3.1. *La prolongation du MDCLD comme stratégie d'évitement ?*

Succès pour le salarié, succès pour l'association, succès pour la Fondation SNCF : la réalisation d'une nouvelle mission en MDCLD est un souhait pour quinze personnes interrogées sur dix-huit soit 83% d'entre eux.

Un souhait pour l'instant suivi par le Groupe, comme en témoigne Cécile :

« Mais on est au moins à 18 mois et on est quand même pour certaines missions en fin de mécénat de compétence, et ce que ce qu'on voit c'est que finalement ces quelques premiers ont quasiment tous été renouvelés »

Si cette prolongation convient aux acteurs, on peut notamment percevoir un intérêt côté Groupe et RH de repousser la question, encore en suspens, du retour des salariés dans le Groupe.

3.3.2. *Accompagnement et retour en entreprise d'un salarié nouveau*

Nous l'avons vu précédemment, l'expérience de MDCLD peut se révéler extrêmement transformatrice pour les agents, tant du point de vue professionnel que personnel. Pour celles et ceux qui seront amenés à revenir dans l'entreprise, le Groupe SNCF devra prendre en compte leurs compétences nouvelles acquises autant que leurs désirs d'évolutions professionnelles.

Les salariés interrogés dans le cadre de notre enquête traduisent leur besoin sur la prise en compte de leur retour :

- Répondant 2 : « *Accompagnement pour trouver un poste en adéquation avec mes acquis* »
- Répondant 4 : « *Que l'entreprise me propose un poste en relation avec mes compétences et si possible avec le même niveau d'autonomie* »
- Répondant 7 : « *Accompagnement des RH et valorisation de l'expérience* »
- Répondant 10 : « *Bilan des compétences, savoir-faire, savoir-être développés pour les valoriser. Perspective à 6 mois des postes susceptibles de m'être proposés* »
- Répondant 17 : « *Temps d'écoute et de prise en compte des acquis anciens et nouveaux pour une meilleure capitalisation des connaissances/compétences dans une nouvelle fonction* »

A ce stade, un groupe de travail sur le sujet a été lancé, à l'initiative de Rose-Marie à la Fondation SNCF :

« Nous au niveau de la Fondation, on n'est pas là pour traiter la partie RH, mais si on travaille sur le retour, sur la valorisation des compétences, c'est pour être force de proposition au niveau RH »

Pour l'instant, aucun entretien entre les salariés et les RH n'a lieu pendant la mission de MDCLD (cf Annexe 6). Ils n'échangent qu'avec le manager de l'association à l'occasion des entretiens annuels. Et concernant leur retour, il n'est pas anticipé selon Nathalie :

*« Le retour non. Je n'ai pas encore eu de cas. Et puis comme c'est récent...
Et de tête je sais même pas si on en a eu beaucoup. En tout cas non, a pas forcément plus d'attentes que ça. Mais c'est récent donc je pense qu'après,
oui. »*

3.3.3. Les effets potentiels de l'hybridation sur le groupe

Si des questions légitimes sur un éventuel isomorphisme lié au MDCLD sur les associations se posent, le retour d'agents chargés en pratiques associatives dispose lui aussi d'un potentiel transformateur dans le Groupe SNCF. Par effet de taille, il n'aura qu'un impact très limité, à l'échelle d'une équipe par exemple. Néanmoins, le MDCLD peut déteindre sur les pratiques professionnelles, surtout s'il s'en saisit.

Le verbatim précédemment cité de Romain pourrait transformer les rapports des agents de sûreté ferroviaire à leurs métiers et aux clients. Ce milieu, où la culture de la virilité impacte les comportements des agents, pourrait être radicalement modifié si le MDCLD était encouragé au début ou au cours de la carrière de ces derniers par exemple. Au regard des résultats obtenus, les exemples où une mission de MDCLD semblerait bénéfique ne manquent pas : services de relation client, positions de management, etc.

Pour autant, le retour d'agents en MDCLD pourrait, par des ruptures de pratiques, d'attentes ou de mondes, avoir également pour conséquences des déstabilisations du fonctionnement de l'entreprise. Quels qu'ils soient, ils mériteront d'être observés afin de mesurer les conséquences des retours, et de vérifier un éventuel effet d'hybridation de l'ESS sur le secteur marchand.

3.4. De rares échecs aux conséquences importantes

Nous avons pu voir que le mécénat de compétences longue durée, lorsqu'il se déroule bien, ne manque pas de qualitatifs positifs, de conséquences bénéfiques pour toutes les parties en présence et plus largement pour la société en ce qu'il renforce un tissu associatif qui remplit des missions sociales, écologiques importantes.

Pour autant, lorsque celui-ci ne se déroule pas comme prévu, il entraîne des conséquences négatives. En première ligne pour l'agent SNCF, mais aussi pour le groupe SNCF et l'association d'accueil.

C'est pourquoi nous avons sélectionné Isabelle, la seule bénéficiaire d'un MDCLD dont la mission s'est mal déroulée et ayant entraîné un retour anticipé dans le groupe. Elle a effectué un MDCLD au sein de l'Asso 2 et a mis fin prématurément à la mission. Bien que cet échec semble imputable à la mise en place du nouveau dispositif et que le processus n'ait pas été correctement respecté par mégarde des acteurs, Isabelle nous a fourni de précieux renseignements sur les effets produits par l'échec d'une mission de MDCLD.

3.4.1. *Les conséquences de l'échec du groupe sur le salarié*

Isabelle partage son expérience négative de MDCLD avec l'association 2 :

« J'ai fait toutes les démarches... mais toujours seule en fait. »

« Très seule. [...] En fait la première chose qui m'été dite, c'est la région Occitanie aura la première, le premier mécénat... En fait je pense que n'importe qui aurait postulé à partir du moment où on pouvait s'afficher comme premier établissement à faire un mécénat de compétences, voilà peu importe la personne qui le faisait. Donc du coup ce qui m'a été dit, il faut qu'on signe, il faut qu'on signe, il faut qu'on signe avant qu'une autre région le fasse. Voilà. Derrière, j'ai quand même donné tout, bah les personnes à contacter au niveau de l'Association à ma hiérarchie : elle l'a jamais fait. J'ai toujours été seule en fait sur ça, en disant mais si vous devez avoir un contact, si vous voulez... Enfin moi j'ai besoin aussi de me justifier en disant je vous dis que c'est un plein temps, mais faut peut-être que quand même vous soyez d'accord avec moi, que vous y croyez. Non,

personne l'a fait. Donc je me suis retrouvé avec une acceptation en fait du mécénat. Et puis une GPE [Gestionnaire du Personnel d'Exécution] qui m'envoie une mise à disposition en me disant « mais on sait même pas combien tu fais d'heures »... Tout, tout le monde s'est désintéressé en fait, au niveau de ma hiérarchie parce qu'on remplaçait quelqu'un en mécénat pour pouvoir donner à quelqu'un l'opportunité qui est en mission de la replacer sur un poste qui était libre aujourd'hui, voilà. Donc il n'y a pas eu de contact, personne n'a contacté l'association. »

S'il le processus de MDCLD n'a absolument pas été respecté dans ce cas (cf. Annexe 6), et si l'on peut l'attribuer à la nouveauté de l'élargissement du dispositif, l'exemple d'Isabelle montre bien en quoi des intérêts pluriels peuvent parfois être à l'œuvre dans une entreprise et nuire au salarié.

Rose-Marie nous a expliqué avoir été informée de cette situation qu'après le retour d'Isabelle dans l'entreprise. L'absence de respect du processus a également entraîné l'isolement d'Isabelle pendant sa mission, puisqu'elle ne disposait d'aucun interlocuteur de confiance, qui comprenait le dispositif ou était en lien avec l'association. Depuis, le groupe et Rose-Marie tiennent une vigilance particulière sur le sujet.

3.4.2. Les conséquences de l'échec associatif sur le salarié

Cette mauvaise expérience provient également de la responsabilité de l'association d'accueil.

Isabelle nous a fait part ne pas avoir eu de vrai poste à occuper :

« J'ai alors j'avais demandé une fiche de mission. J'avais eu une fiche de mission mais elle n'était pas évaluée en en termes d'horaires. Donc au fur et à mesure en fait, au mois de septembre j'avais rien à faire, donc j'ai dit je comprends pas, j'ai rien à faire. En fait, il y a un nombre d'interventions par école et le nombre d'interventions, il est de 3 interventions par an sur une école et sur un nombre de classes. Quand j'ai fait le calcul, je leur ai dit mais attendez. 14 écoles avec 3h d'intervention... alors OK il y a les trajets, y a tout ce qui va avec hein, la préparation... mais ça le fait pas. Alors ils m'ont dit bon mais comme on t'as mis sur l'Aude, ben écoute, trouve-nous des classes dans l'Aude. Ben moi j'ai fait les démarches, je suis

allée me présenter auprès de lycée et j'en ai trouvé 3. Et là on m'a dit stop. 4 classes par lycée, ça fait tant d'heures, ça faisait tant de... on n'a pas les moyens. Mais moi, en nombre d'heures sur le mois ça me faisait rien du tout. »

On retrouve ici les dangers pour une association de proposer des missions de MDCLD sans réfléchir et vérifier si elle correspond vraiment à un besoin, en pensant qu'il y aura toujours des choses à faire.

Ce manque de travail effectif s'est ajouté à des conflits et une ambiance compétitrice dans l'équipe bénévole locale qui entravaient l'action de l'association et la prise de poste d'Isabelle :

« Par rapport en plus à des collègues de travail à qui j'ai dit tu vas dans une association c'est du partage... en fait il y en avait pas du tout. Voilà c'était « si je peux te rentrer dedans et faire voir que je suis meilleur que toi » alors que moi je comprenais pas quoi. Je me disais c'est des gens en fin de carrière mais quel est l'intérêt ? L'intérêt il est de partager... »

« Il y avait 2 personnes qui étaient en conflit et qui voulaient en fait avoir le leadership de l'association »

Malgré la situation dont elle aurait pu profiter, la légitimité d'Isabelle envers son entreprise n'a pas faibli :

« J'ai plein de collègues qui m'ont dit « mais tu fais autre chose, tu t'es inscrit dans des trucs, tu fais des écoles, un master etc. » Psychologiquement, c'est quelque chose que je peux pas quoi envers l'entreprise. Je me disais, mais en fait je gruge l'entreprise. Voilà. Donc j'ai voulu être honnête et j'ai écrit en disant l'entreprise que Ben j'étais pas occupé pour ce que j'étais payé. »

L'expérience d'Isabelle a produit chez elle un regard négatif sur l'ensemble du milieu associatif :

« Le milieu associatif aujourd'hui... j'y crois plus trop quoi. Mais même dans d'autres choses qui sont la protection animale ou des bêtises comme ça quoi ».

Les situations d'échec sont donc lourdes de conséquences pour le salarié concerné.

3.4.3. *Les conséquences des recrutements loupés*

Lorsqu'elles proviennent d'une erreur de recrutement ou de proposition de profils inadaptés, les MDCLD peuvent également entraîner des déstabilisations importantes dans les associations.

Michèle nous a partagé quelques situations vécues :

« Si vous voulez, c'est très net hein. On voit très bien quelles sont les entreprises où on a cette problématique que celle qui, entre guillemets, se débarrassent un petit peu hein, de personnes dans certains services et d'autres qui font un réel travail d'entretien, d'écoute et qui ont la connaissance du réseau associatif. »

Lorsque l'entreprise cherche à placer des personnes avec des problèmes de santé mentale par exemple :

« L'échec assuré, c'est de se dire tiens, on aura plus à gérer cette personne qui posait une colle. On a des personnes qui ont des problèmes de santé, qui doivent être accompagnées. L'association si vous voulez c'est pire que tout. L'association, elle a un objectif, c'est surtout de, en l'occurrence chez nous, c'est quand même de trouver des denrées et d'alimenter des personnes qui ont faim quoi. Et donc si vous voulez on a pas, on est pas staffé pour pouvoir encadrer une personne qui a des problématiques psychologiques, qui en plus risque de détériorer l'équipe. [...]

Mais également des problèmes de santé physiques qui rendent inaptes avec le poste occupé :

« Je considère que c'est même irresponsable, hein, de la part de RH qui savent pertinemment, elles connaissent bien les personnes qui se présentent. J'ai eu aussi des demandes, par exemple SNCF, qui me balancent des personnes qui veulent être chauffeur par exemple et sans me dire que les personnes sont inaptes à porter des charges ? [...] Vous imaginez bien que si quelqu'un est là, à regarder ses collègues décharger la camionnette, vous devinez bien ce que ça signifie hein. Un il va se sentir stigmatisé alors qu'il l'était peut-être déjà dans son entreprise, mais 2 surtout, soit il va vouloir donner un coup de main et là il peut vraiment se faire mal, soit il va être un peu stigmatisé et ça va mal se passer. Et donc et surtout, j'ai eu quelqu'un qui pouvait pas porter des charges de plus de 7 kilos, je sais pas si vous ce que ça veut dire 7 kilos c'est même pas, c'est moins que vos courses. »

En réalité, la fiche de poste ne précisait pas la nécessité de porter du poids et celles-ci ont depuis été modifiées. A nouveau, l'importance de bien penser le besoin et transmettre une fiche de poste sur-mesure et précise apparaît pour éviter des situations d'échec collective qui peuvent mettre en danger les salariés. Là où l'association et l'entreprise peuvent se renvoyer la balle, un acteur de médiation comme la Fondation SNCF paraît judicieux pour limiter ces situations.

Conclusion

Chapitre 1 – Des logiques réciprocaires certaines et à entretenir

1. Des logiques réciprocaires qui construisent le sens du dispositif pour les agents SNCF

Nos résultats ont traduit une satisfaction importante des salariés bénéficiaires d'un MDCLD avec la SNCF. Puisqu'il est l'objet du transfert, il est l'acteur le plus impliqué dans des logiques réciprocaires, avec le Groupe SNCF et avec son association d'accueil. Cet élément semble expliquer la réussite du dispositif, créateur de sens à leurs yeux.

1.1. La réciprocité entre l'agent et le Groupe SNCF

Nous avons pu identifier chez les agents un important sentiment de gratitude envers l'entreprise qui renforce leur loyauté et leur attachement au Groupe SNCF, qu'ils expriment en vantant ses mérites en interne et en externe. En retour, ils attendent du Groupe que soient pris en compte leurs nouvelles compétences pour les mettre à disposition de l'entreprise dans la perspective d'un nouveau poste à leur retour. Si cette dernière n'est pas encore d'actualité, sa construction semble indispensable pour ne pas briser ce lien particulier créé par le dispositif. Sans considération envers le devenir de l'agent, le Groupe se confronterait au mieux à une perte de sens du dispositif, au pire à une rupture.

1.2. La réciprocité entre l'agent et l'Association d'accueil

Les agents SNCF en MDCLD apportent leurs compétences, qu'elles soient directement liées à leur expérience professionnelle ou non, au cours de leur mission. Dans cet investissement allant jusqu'à deux ans, nous avons pu observer qu'en réalité, un échange de compétences s'effectuait, puisque l'agent bénéficie d'apprentissages, tant sociaux et relationnels que techniques. Leurs interactions avec les bénéficiaires et différents membres de l'association ouvrent des perspectives, leur façon d'envisager le monde qui les entoure et donne du sens à leur activité professionnelle. On perçoit ici deux logiques réciprocaires puissantes qui expliquent pourquoi les agents souhaitent majoritairement bénéficier d'un renouvellement, ou projettent de continuer à s'engager à titre bénévole, dans cette association ou dans une autre. La réciprocité est naturellement présente dans cette relation.

2. La Fondation SNCF au cœur des logiques réciprocatrices de mécénat

La Fondation SNCF est l'interface qui construit et institue une relation de confiance et de satisfaction entre les associations et le Groupe SNCF. Puisque le MDCLD ne peut s'effectuer que dans des associations déjà partenaires de la Fondation SNCF, elle développe une proactivité pour s'assurer que les missions de MDCLD se déroulent bien, et renforcent la relation partenariale avec l'association : la Fondation travaille pendant plusieurs années avec les associations qu'elle finance. Ainsi, il ne s'agit pas d'un simple don, ou prêt de main d'œuvre, mais d'un nouveau volet d'une relation partenariale. Dans les cas où le MDCLD est un échec, cela peut nuire fortement à la relation de mécénat et plus largement à l'image de la Fondation, du Groupe et de l'authenticité de sa politique de philanthropie. C'est pourquoi elle échange régulièrement avec les associations d'accueil, est amenée à suivre les agents en cours de MDCLD et à être force de proposition auprès du Groupe SNCF, en particulier de ses RH. Elle devient la locomotive du sens du dispositif, en centralité avec tous les acteurs. Si la mission de MDCLD est une réussite, elle renforce les liens de réciprocité existants et le sens du partenariat avec l'association, et au passage sa légitimité à conduire la politique de mécénat du Groupe SNCF.

3. Construire un dispositif hybride et sur mesure pour le Groupe SNCF

A plusieurs titres, le mécénat de compétences longue durée n'est donc pas uniquement un dispositif marchand et de redistribution. Il inclut des dynamiques réciprocatrices qui sont sources de sa réussite, et d'échec lorsqu'elles deviennent unilatérales.

Il apparaît donc comme un dispositif hybride d'économie sociale et solidaire et impliquant une pluralité d'acteurs que sa Fondation semble donc tout adaptée à conduire.

Si le salarié, l'association d'accueil et la Fondation SNCF sont habitués aux logiques réciprocatrices, le Groupe SNCF - soumis essentiellement à des logiques de marché - doit accepter et construire la réciprocité qu'il recevra en retour de son don. Particulièrement, les référents RH apparaissent, par leur isolement dans leurs SA respectives, déconnectés dans la mise en œuvre du dispositif. Ils disposent d'une faible connaissance des effets induits par le MDCLD et plus globalement des enjeux du monde associatif. De plus, ils ne semblent actuellement pas en capacité de suivre correctement et régulièrement les salariés pendant leur MDCLD. Ainsi, il nous semble pertinent d'envisager l'intégration de RH au sein de la

Fondation dédiés au suivi de ces salariés en MDCLD et à la préparation du retour dans le Groupe.

Le Groupe SNCF doit également penser le retour de ses salariés avant leur départ. Par exemple, un agent comme Romain semble tout à fait capable d'occuper un poste de management ou de gestion de projet. En tant qu'espace d'apprentissage et de développement de compétences, le MDCLD pourrait ainsi être élargi à des salariés qui ont des besoins de progression sur certaines compétences ou dans la perspective de promotions en interne par exemple. Une analyse des compétences acquises permettrait d'identifier le type de postes adaptés à ces agents à leur retour. Cela aiderait par ailleurs à décloisonner le dispositif aux seules personnes en seconde partie de carrière et à intégrer la dynamique réciprocaire du MDCLD côté Groupe.

Enfin, l'objectif chiffré et ambitieux de 300 salariés en MDCLD d'ici 2025 sur un dispositif dont nous avons pu percevoir son spécificité – en ce qu'il doit convenir à une convergence d'intérêt et d'attentes et se construit sur-mesure en fonction du profil de l'agent et des besoins de l'association – porte le risque d'envoyer des salariés dans des situations d'échec pour le remplir. Si le MDCLD est une réussite, c'est bien parce qu'il est sur-mesure. Le nombre de salariés volontaires pourrait donc varier d'une année à l'autre, et diminuer après les premières années de lancement.

Chapitre 2 – De nouvelles pistes de recherche et des apports sur le MDCLD

Si ce mémoire dresse un premier tableau d'analyse sur le MDCLD avec la Fondation SNCF, il soulève en réalité de nombreux questionnements apparus au cours de notre recherche :

- Pourquoi des agents avec des problèmes de santé sont attirés par ce dispositif ?
- Le MDCLD est-il davantage une réussite avec des entreprises publiques que des entreprises privées ? Pourquoi ?
- Pourquoi l'État encourage-t-il le développement du MDCLD dans ses entreprises et la fonction publique ?
- Les échecs de MDCLD peuvent-ils être expliqués par une confrontation trop violente d'échelles de grandeurs (Thévenot & Boltanski, 1991) (Chiapello & Boltanski, 1999) ?
- Dans quelle mesure de l'isomorphisme peut-il apparaître au sein des OSBL d'accueil de salariés en MDCLD ?
- Le retour de salariés en MDCLD dans une entreprise lucrative provoque-t-il des changements de pratique ?

De plus, il constitue un apport intéressant à la littérature en cours sur ce dispositif en développement, spécifiquement sur le volet longue durée sur lequel la recherche ne s'est pas encore attardée. Nous identifions au moins trois éléments majeurs.

En premier lieu, l'apport de compétences au salarié en MDCLD semble bien plus vaste qu'actuellement imaginé. Le développement compétences techniques acquises apparaît au moins aussi conséquent que les compétences sociales et relationnelles.

En second lieu, les associations, bien que profitant d'effets d'opportunités, apparaissent en maîtrise dans l'accueil et la gestion du MDCLD. Les processus d'isomorphisme sont déjà installés dans leur champ, leur professionnalisation en cours, et ce dispositif leur apporte un nouvel outil d'hybridation bienvenue.

En dernier lieu, la Fondation d'entreprise apparaît comme l'outil le plus adapté au pilotage et à la médiation du MDCLD comme dispositif hybride avec une multiplicité d'acteurs, en ce qu'elle se situe au cœur des relations de réciprocité interdépendantes.

Il conviendrait également de vérifier si ces éléments sont spécifiques à du MDCLD ou généralisables à tout type de mécénat de compétence.

Chapitre 3 – Conclusion

La première génération de salariés engagés en mécénat de compétences longue durée avec la Fondation SNCF est donc un franc succès pour ses différents acteurs. Malgré la complexité du processus, un accompagnement encore léger et le transfert dans un nouveau monde professionnel, les salariés partagent leur enthousiasme à découvrir la réalité du travail et de l'engagement associatif en France. Cette expérience développe leurs compétences et leur ouvre de nouvelles perspectives professionnelles, parfois même personnelles, en fournissant du sens à leur activité et leur carrière. Les associations bénéficient d'une capacité de travail supplémentaire, du réseau du salarié volontaire et souvent, d'un nouveau bénévole régulier dont les compétences sont parfaitement identifiées. Le Groupe SNCF implique ses salariés dans le management de sa politique de RSE, développe son image philanthropique engagée dans les enjeux contemporains, tout en bénéficiant d'une réduction d'impôt conséquente.

Quant à la Fondation SNCF, véhicule de la politique de mécénat du Groupe SNCF, elle y réalise bien davantage que son rôle et semble tout adaptée à le faire. Elle pilote le dispositif, effectue la médiation entre les intérêts des acteurs et s'assure que chaque partie soit satisfaite. Elle s'avère proactive face aux enjeux de demain en étant à l'écoute des acteurs, de leurs besoins et difficultés. Elle considère notamment l'importance des échanges réciproques du dispositif et encourage leur valorisation au sein du Groupe SNCF.

Pour produire des effets vertueux, et parce qu'il est une rencontre complexe d'intérêts, de besoins, d'image, d'engagement et de disponibilité, la mission de MDCLD doit être construite sur mesure pour le volontaire et ainsi permettre à la réciprocité du dispositif de construire tout son sens.

Le mécénat de compétences longue durée se révèle finalement un dispositif complètement hybride, qui permet de réencadrer pour les salariés bénéficiaires le sens de leur travail, de leur contribution économique, dans la société. Bien qu'il ne puisse parfois échapper à des instrumentalisation et soit soumis aux mêmes critiques philanthropiques sur l'orientation de l'intérêt général, il émerge comme une nouvelle solution positive pour des organisations de l'ESS en maîtrise dans un marché du mécénat d'entreprise en progression continue.

Bibliographie

Admical (2022), « Baromètre du mécénat d'entreprise en France ».

Andolfatto, D. (2013), « La syndicalisation des cheminots français. Fin ou résistance d'un «bastion». », *Le secteur des transports ferroviaires dans la mondialisation. Entre spécificités nationales et dynamiques transnationales*.

Anheier, H. (2001), « Foundations in Europe: a comparative perspective »,.

Archambault, E. (1996), *Le secteur sans but lucratif: associations et fondations en France*, Paris, Economica.

Besnard, P. (1979), « Pour une étude empirique du phénomène de mode dans la consommation des biens symboliques: le cas des prénoms », *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 343-351.

Blanc, J. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire: des relations complexes », *Économies et sociétés*, vol. 42, n°1, pp. 55-82.

Brundtland, G.H. & Khalid, M. (1988), *Notre avenir à tous*, Editions du Fleuve, Montréal, QC, CA.

Castel, O. (2015), « La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 15, n°1, pp. 175-192. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0175>

Chiapello, E. & Boltanski, L. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme ».

Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (1992), « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement »,.

Cottin-Marx, S. (2019), *Sociologie du monde associatif*, La Découverte.

Cournac, A. (2019), « Les fondations et fonds de dotation, quelle contribution au management de la RSE? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 14, n°2, pp. 58-73.

Cournac, A. & Touratier-Muller, N. (2022), « Les fondations d'entreprise, partenaires émergents de l'écosystème économie sociale et solidaire ? », *RECMA*, vol. 365, n°3, pp. 66-82. <https://doi.org/10.3917/recma.365.0068>

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), « L'acteur et le système »,.

Denzin, N.K. (1978), « Triangulation: A case for methodological evaluation and combination », *Sociological methods*, pp. 339-357.

EME, B. (1991), « Les services de proximité », *Informations sociales*, vol. 13, pp. 34-42.

Enjolras, B. (2009), « Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n°314, pp. 63. <https://doi.org/10.7202/1020965ar>

Finlay, L. & Gough, B. (2008), *Reflexivity: A practical guide for researchers in health and social sciences*, John Wiley & Sons.

Fondation de France (2021), « Panorama des Générosités ».

Fondation de France (2023), « Les fondations et fonds de dotations en France ».

Frumkin, P., Pache, A.-C. & Gautier, A. (2020), « Chapitre 6. Organisations et véhicules du don », in *Vers une philanthropie stratégique*, Paris, Odile Jacob (Hors collection), pp. 185-224.

Gaillard, Y. (2004), « La loi Aillagon sur le mécénat 1^{er} août 2003 », *La Revue administrative*, vol. 57, n°340, pp. 376-379.

Gautier, A. (2015), « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 249, n°4, pp. 13-32. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.13-32>

Greenpeace (2023), « Bilan carbone de TotalEnergies : le compte n'y est pas. La major serait responsable de près de quatre fois plus d'émissions de gaz à effet de serre que ce qu'elle déclare », *Greenpeace France*.

Grimand, A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Revue management et avenir*, n°4, pp. 237-257.

Hansmann, H. (1987), « Economic theories of nonprofit organizations », *The nonprofit sector: Research handbook*, pp. 27-42.

Helfrich, V., Rimaud, M.-N. & Dupré La Tour, C. (2019), « Aborder la RSE avec des partenariats entreprises-associations. Une approche modulaire de systèmes complexes », *Revue française de gestion*, vol. 282, n°5, pp. 77-93. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00359>

Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur (Perspectives marketing), 250 p.

IBRAHIM, N. (2023), « Index RSE 2022 : La RSE est-elle si importante pour les jeunes en recherche d'emploi ? », *Universum France*.

Immelé, C. (2006), « Le regard des historiens de la Résistance sur l'engagement des cheminots (1944-1997) », *Revue d'histoire des chemins de fer*, n°34, pp. 39-49.

INJEP (2016), « Le paysage associatif français ».

Lambelet, A. (2014), *La philanthropie*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Laville, J.-L. & Duhm, R. (1991), *Les services de proximité en Europe*, CRIDA-LSCI.

Le Monde (2019), « Il y a vingt ans, le naufrage du pétrolier « Erika » provoquait la catastrophe », *Le Monde.fr*, 12 décembre 2019.

Le Monde (2020), « Dix ans après l'explosion de Deepwater Horizon : « La marée noire a causé des dégâts permanents » », *Le Monde.fr*, 22 avril 2020.

Mintzberg, H. (1973), « The nature of managerial work »,.

Ostrom, E. (2010), « Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems », *American economic review*, vol. 100, n°3, pp. 641-672.

Polanyi, K. (1983), « La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps », (*No Title*).

Polino, M.-N. (2001), *Une entreprise publique dans la guerre: la SNCF, 1939-1945: actes du VIIIe colloque de l'Association pour l'histoire des chemins de fer en France, Paris, Assemblée nationale, 21-22 juin 2000*, Presses Universitaires de France-PUF.

Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019), « Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins », *Sustainability science*, vol. 14, pp. 681-695.

Renault-Tinacci, M. (2022), « Qu'échange-t-on vraiment avec le mécénat de compétences ? », *Éducation Permanente*, vol. 233, n°4, pp. 103-115. <https://doi.org/10.3917/edpe.233.0103>

Rosanvallon, P. (2015), *L'État en France de 1789 à nos jours*, Média Diffusion.

Secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable (2021), « Guide pratique du Mécénat de compétences ».

Smith, S.R. (dir.) (2016), « Hybridity and philanthropy », in *The Routledge companion to philanthropy*, London ; New York, Routledge, Taylor & Francis Group (Routledge companions in business, management and accounting).

Thévenot, L. & Boltanski, L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », *P. : Gallimard*.

Tinacci, M.R. & Vasconcelos, Ó.A. (2020), « Les effets du mécénat de compétences en association sur les personnes impliquées et leurs parcours »,.

Touchelay, B. (2013), « « Histoire de la RSE », dans Nicolas Postel, Richard Sobel (ed.) *Dictionnaire critique de la RSE* »,.

Weber, M. (2013), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presses électroniques de France.

Yin, R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, sage.

Table des matières

REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE	7
TABLE DES SIGLES.....	8
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 – L’EMERGENCE DU MECENAT DE COMPETENCES EN FRANCE. CONTEXTE, ENJEUX ET CADRE D’ANALYSE.....	13
CHAPITRE 1 – LE RAPPROCHEMENT DES ORGANISATIONS A BUT LUCRATIF VERS L’ESS COMME REPOSE POLITIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE AUX DEFIS DU XXI ^E SIECLE.....	13
1. <i>Une transition mondiale de l’économie : de la Convention de Rio à la plus large Responsabilité Sociale des Entreprises</i>	<i>13</i>
2. <i>La construction d’un des régimes fiscaux de mécénat les plus incitatif au monde.....</i>	<i>18</i>
2.1. Histoire et évolution du mécénat en France	18
2.1.1. Les principales évolutions pour les mécènes	19
2.1.2. Les évolutions pour les OSBL bénéficiaires.....	20
2.2. État des lieux de la générosité et du mécénat français	22
2.2.1. Le mécénat d’entreprise.....	23
2.2.2. L’émergence du mécénat de compétence	26
2.2.2.1. Le cadre juridique et fiscal du mécénat de compétences.....	26
CHAPITRE 2 – UNE ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE HYBRIDE, POUSSEE VERS DES LOGIQUES MARCHANDES	28
1. <i>Économie Sociale et Solidaire et hybridation.....</i>	<i>28</i>
1.2. L’hybridation à marche forcée de l’Économie Sociale et Solidaire du XXI ^e siècle	30
2. <i>Les fondations, nouveaux véhicules de la philanthropie.....</i>	<i>30</i>
2.1. Les fondations en France	30
2.2. Les fondations d’entreprises, un outil du mécénat d’entreprise.....	31
3. <i>Les effets du mécénat de compétences</i>	<i>32</i>
4. <i>Manques de la littérature</i>	<i>33</i>
PARTIE 2 – PRESENTATION DU TERRAIN ET DE LA METHODOLOGIE	34
CHAPITRE 1 – LA SNCF ET SA FONDATION D’ENTREPRISE	34
1. <i>Le groupe SNCF, une entreprise publique en profonde mutations.....</i>	<i>34</i>
2. <i>Une Fondation SNCF repensée au service de la raison d’être et de la stratégie RSE du groupe SNCF</i>	

2.1.	L'histoire de la Fondation SNCF	36
2.2.	L'intégration dans la stratégie Groupe	36
3.	<i>Le champ d'action de la Fondation SNCF</i>	38
3.1.	Ses domaines d'action	38
3.1.1.	Trouver sa voie	38
3.1.2.	Agir pour l'environnement	39
3.2.	Le mécénat financier et ses conséquences organisationnelles	39
3.3.	Programmes spécifiques et ponctuels.....	39
3.3.1.	Les Coups de cœurs Citoyens	39
3.3.2.	Le programme réfugiés	39
3.3.3.	Fonds de solidarité jeunesse	40
CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DE RECHERCHE		41
1.	<i>Genèse du mémoire</i>	41
2.	<i>Une méthode de recherche mixte et séquentielle</i>	41
2.1.	Méthodes quantitatives.....	41
2.2.	Méthodes qualitatives	42
2.2.1.	L'échantillon raisonné d'agents SNCF en MDCLD.....	43
2.2.2.	Les associations d'accueil des agents	44
2.2.2.1.	Présentation de l'Association 1	45
2.2.2.2.	Présentation de l'Association 2	46
2.2.2.3.	Présentation de l'Association 3	46
2.2.3.	Les acteurs SNCF du mécénat de compétences	47
3.	<i>Une étude de cas</i>	47
4.	<i>Triangulation des données et réflexivité de la recherche</i>	47
PARTIE 3 - LA MISE EN PLACE DU MECENAT DE COMPETENCES LONGUE DUREE AVEC LA FONDATION SNCF :		
UN SUCCES ?		49
CHAPITRE 1 – UN ETAT DES LIEUX DU MECENAT DE COMPETENCES LONGUE DUREE AVEC LA FONDATION SNCF		49
1.	<i>Le fichier national de suivi des agents en MDCLD</i>	49
1.1.	Les classifications professionnelles des agents.....	49
1.2.	Le genre des agents	50
1.3.	Les SA d'origine des agents.....	51
1.4.	Les raisons du départ en MDCLD	52
1.5.	L'âge des agents en MDCLD.....	53
1.6.	Les associations d'accueil des agents	54
2.	<i>Une enquête quantitative exploratoire</i>	55
2.1.	La construction de l'enquête quantitative exploratoire	55
2.2.	Les résultats de l'enquête quantitative exploratoire.....	56
2.2.1.	L'âge des agents en MDCLD	56

2.2.2.	Les raisons du départ des agents en MDCLD.....	56
2.2.3.	L'avenir professionnel des répondants	57
2.2.4.	La satisfaction des agents sur leur expérience	58
2.2.5.	Le développement de nouvelles compétences	59
CHAPITRE 2 – LES PISTES DU SUCCES DU MDCLD AVEC LA FONDATION SNCF		60
1.	<i>Le mécénat de compétences longue durée : une logique marchande de rencontre d'intérêts.....</i>	60
1.1.	La rencontre d'intérêts sur la fin de carrière	61
1.2.	La rencontre d'intérêts en cas d'absence de poste	62
1.3.	La régulation des intérêts par la Fondation SNCF	63
2.	<i>Un dispositif à succès, sous conditions</i>	64
2.1.	Un succès partagé.....	64
2.1.1.	Un succès côté salariés, malgré la découverte des difficultés du monde associatif	64
2.1.2.	Un succès côté associations	66
2.1.3.	Un succès pour la Fondation SNCF	67
2.1.4.	Un succès lié à l'identité du groupe SNCF ?.....	67
2.1.4.1.	Le sens du service public : servir l'intérêt général	68
2.1.4.2.	Une histoire d'engagements : résistance et syndicalisme	70
2.1.4.3.	La culture du changement à la SNCF : réformes organisationnelles et mobilité interne	71
2.2.	Un succès grâce à des conditions favorisantes	73
2.2.1.	Les pistes du succès côté salarié.....	73
2.2.1.1.	L'adhésion aux valeurs et au projet associatif	73
2.2.1.2.	Une proactivité à l'arrivée	73
2.2.2.	Les conditions pour l'association.....	74
2.2.2.1.	S'assurer du sens du départ en MDCLD.....	74
2.2.2.2.	L'adhésion aux valeurs et au projet associatif	75
2.2.2.3.	L'adaptation des fiches de postes aux compétences effectives des volontaires.....	75
2.2.3.	Les conditions pour le Groupe SNCF	76
2.2.3.1.	S'assurer de l'existence d'un poste et d'un lien de subordination	76
2.2.3.2.	Les conditions de travail de l'agent en MDCLD	76
2.2.3.3.	Une disponibilité de l'agent chez SNCF Voyageurs.....	77
2.2.4.	Une auto-régulation mutuelle qui construit un dispositif sur-mesure	78
3.	<i>Ce qu'il se produit pendant le MDCLD : les effets du MDCLD sur les acteurs.....</i>	80
3.1.	De nombreux effets impensés pour le salarié	80
3.1.1.	Un transfert de compétences à double sens.....	80
3.1.1.1.	Le développement de compétences sociales et relationnelles	80
3.1.1.2.	Des compétences métiers renforcées	81
3.1.1.2.1.	L'autonomie comme espace d'exploration et de réaffirmation de ses propres compétences métiers	81
3.1.1.2.2.	L'élargissement des compétences métiers pour les salariés en MDCLD qui occupent des postes similaires	82

3.1.1.3. Le développement de nouvelles compétences : des salariés « couteau-suisse »	83
3.1.2. Des ambassadeurs du groupe SNCF, du MDC et de l'engagement	85
3.1.3. Un fort sentiment de reconnaissance envers l'entreprise	85
3.2. Des associations en maîtrise qui font avancer leurs objectifs	86
3.2.1. Un isomorphisme de champ déjà engagé	86
3.2.2. Une professionnalisation volontaire et recherchée	88
3.3. Un groupe SNCF insuffisamment préparé au potentiel transformateur du dispositif ?	90
3.3.1. La prolongation du MDCLD comme stratégie d'évitement ?	90
3.3.2. Accompagnement et retour en entreprise d'un salarié nouveau	90
3.3.3. Les effets potentiels de l'hybridation sur le groupe	91
3.4. De rares échecs aux conséquences importantes	93
3.4.1. Les conséquences de l'échec du groupe sur le salarié	93
3.4.2. Les conséquences de l'échec associatif sur le salarié	94
3.4.3. Les conséquences des recrutements loupés	96
CONCLUSION	98
CHAPITRE 1 – DES LOGIQUES RECIPROCITAIRES CERTAINES ET A ENTRETENIR	98
1. <i>Des logiques réciprocaires qui construisent le sens du dispositif pour les agents SNCF</i>	98
1.1. La réciprocité entre l'agent et le Groupe SNCF	98
1.2. La réciprocité entre l'agent et l'Association d'accueil	98
2. <i>La Fondation SNCF au cœur des logiques réciprocaires de mécénat</i>	99
3. <i>Construire un dispositif hybride et sur mesure pour le Groupe SNCF</i>	99
CHAPITRE 2 – DE NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE ET DES APPORTS SUR LE MDCLD	101
CHAPITRE 3 – CONCLUSION	102
BIBLIOGRAPHIE	103
TABLE DES MATIERES	106
TABLE DES ILLUSTRATIONS	110
TABLE DES ANNEXES	112

Table des illustrations

FIGURE 1.1 – REPRESENTATION MAJORITAIRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE AU TRAVERS DE SES TROIS PILIERS	14
TABLEAU 1.2 – RECAPITULATIF DES PRINCIPALES EVOLUTIONS POUR LES MECENES.....	20
ILLUSTRATION 1.3 – LE MARCHE DE LA GENEROSITE EN FRANCE	22
GRAPHIQUE 1.4 – ÉVOLUTION DES DONNS DECLARES A LA DGFIP DEPUIS 2003.....	23
GRAPHIQUE 1.5 – L’EVOLUTION DU MECENAT D’ENTREPRISE EN FRANCE	25
SCHEMA 1.6 – FONCTIONNEMENT DE L’ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, ADAPTE DE POLANYI (1983)	29
TABLEAU 1.7 – TYPES DE RAPPORT DU SALARIE SUR LE TRANSFERT DE SES COMPETENCES VERS L’ASSOCIATION, ADAPTE DE RENAULT-TINACCI (2023)	32
ILLUSTRATION 2.1 - ORGANIGRAMME DU GROUPE SNCF	34
ILLUSTRATION 2.2 – MAISON TOUS SNCF ET SES SIX PILIERS.....	35
TABLEAU 2.3 - TYPOLOGIE DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION SELON LEUR CONTRIBUTION AU MANAGEMENT DE LA RSE, ISSU DE CURNAC (2019)	37
TABLEAU 2.4 – CATEGORISATION DES PERSONNES INTERVIEWEES.....	42
TABLEAU 2.5 – SITUATION PROFESSIONNELLE DES AGENTS SNCF EN MDCLD	44
TABLEAU 2.6 – CARACTERISATION DES ASSOCIATIONS D’ACCUEIL DES AGENTS SNCF INTERROGES	44
TABLEAU 2.7 – LE NOMBRE DE MEMBRES DES ASSOCIATIONS D’ACCUEIL PAR STATUTS	45
TABLEAU 2.8 – LES ACTRICES SNCF DU MDCLD INTERROGEES.....	47
GRAPHIQUE 3.1 – LA REPARTITION DES AGENTS EN MDCLD PAR CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE.....	49
GRAPHIQUE 3.2 – LA REPARTITION DES AGENTS EN MDCLD PAR GENRE	50
GRAPHIQUE 3.3 – LA REPARTITION DES AGENTS EN MDCLD PAR SA D’ORIGINE	51
GRAPHIQUE 3.4 – LA REPARTITION DES AGENTS EN MDCLD PAR RAISON DE DEPART	52
GRAPHIQUE 3.5 – LA REPARTITION DES AGENTS EN MDCLD PAR TRANCHE D’AGE	53
GRAPHIQUE 3.6 – LA REPARTITION DES AGENTS EN MDCLD PAR CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE.....	54
GRAPHIQUE 3.7 – TRANCHE D’AGE DES REpondANTS.....	56
GRAPHIQUE 3.8 – RAISONS DU DEPART EN MDCLD DES REpondANTS.....	56
GRAPHIQUE 3.9 – AVENIR PROFESSIONNEL DES REpondANTS.....	57

GRAPHIQUE 3.10 – L’EVALUATION DE LA SATISFACTION DES REpondANTS	58
GRAPHIQUE 3.11 – PROPORTION D’AGENTS SOUHAITANT EFFECTUER UNE NOUVELLE MISSION DE MDCLD58	
GRAPHIQUE 3.12 – PROPORTION D’AGENTS CONSIDERANT AVOIR DEVELOPPE DE NOUVELLES COMPETENCES	59
TABLEAU 3.12 – LA MAXIMISATION DES INTERETS POUR LES ACTEURS DANS LE CAS D’UN AGENT EN FIN DE CARRIERE	61
TABLEAU 3.13 – LA MAXIMISATION DES INTERETS DES ACTEURS DANS LE CAS D’UN AGENT SANS POSTE ...	62
ILLUSTRATION 3.14 – LES RESSOURCES FINANCIERES DE L’ASSOCIATION 1 EN 2021	87
ILLUSTRATION 3.15 – REPARTITION DES PRODUITS D’EXPLOITATION DE L’ASSOCIATION 2 EN 2021/2022 ...	87

Table des annexes

ANNEXE 1 – AGENTS CONCERNES PAR LE MDCLD AVEC LA FONDATION SNCF	113
ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE DE COMPLETION	114
ANNEXE 3 – GRILLE D’ENTRETIEN SALARIE.....	122
ANNEXE 4 – GRILLE D’ENTRETIEN ASSOCIATION	123
ANNEXE 5 – GRILLE D’ENTRETIEN FONDATION SNCF.....	124
ANNEXE 6 – PROCESSUS DU MDCLD A LA SNCF	125

Annexe 1 – Agents concernés par le MDCLD avec la Fondation SNCF

Statut	Genre	Classe	Âge	Raison	SA d'origine	Association d'accueil	Durée
En cours	F	Cadre	53	sans poste	SNCF Voyageurs	Autre asso	24 mois
Terminé	F	Cadre	50		SNCF Voyageurs	Asso 2	24 mois
En cours	F	Cadre	52		SNCF	Autre asso	12 mois
En cours	H	Cadre	56	sans poste	SNCF Voyageurs	Asso X	24 mois
En cours	F		51	reconversion	SNCF	Autre asso	24 mois
En cours	F	Cadre	53	mobilité	SNCF	Autre asso	24 mois
En cours	H					Asso X	24 mois
En cours	F	Maitrise	55		SNCF Voyageurs	Asso 2	24 mois
En cours	H	Execution	45		SNCF	Autre asso	12 mois
En cours	H					Asso 1	
En cours	F	Cadre	53	mobilité	SNCF	Asso 1	24 mois
En cours	F			sans poste	SNCF Voyageurs	Asso 2	24 mois
En cours	H	Cadre	60		SNCF Voyageurs	Autre asso	24 mois
En cours	H	Cadre	58	sans poste	SNCF Réseau	Asso 1	24 mois
En cours	H	Cadre	47		SNCF Voyageurs	Asso X	24 mois
Terminé	F	Cadre	66	transition retraite	SNCF	Autre asso	24 mois
En cours	H	Cadre	55		SNCF Voyageurs	Asso 1	24 mois
En cours	H	Cadre	59	transition retraite	SNCF	Asso 1	24 mois
En cours	H	Cadre	59	transition retraite	G&C	Asso 2	24 mois
En cours	H	Cadre	64	transition retraite	SNCF	Asso X	12 mois
En cours	H	Cadre	61		SNCF Voyageurs	Autre asso	12 mois
En cours	F	Cadre	52	mobilité	SNCF	Asso 2	24 mois
En cours	H	Maitrise	55		SNCF Voyageurs	Asso 1	12 mois
En cours	H	Cadre	57	sans poste	SNCF Réseau	Asso 1	24 mois
En cours	F	Cadre	56	sans poste	SNCF	Asso 1	24 mois
En cours	F	Cadre	60	sans poste	SNCF Voyageurs	Asso 1	24 mois
En cours	H	Cadre	59	transition retraite	SNCF	Autre asso	24 mois
En cours	F					Autre asso	24 mois
En cours	F	Cadre	64	transition retraite	SNCF Voyageurs	Asso 1	24 mois
En cours	F	Cadre	62		SNCF Voyageurs	Asso X	24 mois
En cours	F	Cadre	60	transition retraite	SNCF	Asso 1	24 mois
En cours	H	Cadre	61		SNCF Réseau	Asso 1	24 mois
En cours	F	Cadre	57	sans poste	SNCF Voyageurs	Autre asso	24 mois
En cours	H	Cadre	57	sans poste	SNCF Voyageurs	Asso 2	24 mois
En cours	H	Cadre	58		SNCF	Autre asso	24 mois
Terminé	F	Cadre		sans poste	Fret	Asso 1	24 mois
Terminé	F		50	sans poste		Autre asso	17 mois
En cours	F	Cadre	62	sans poste	SNCF	Asso 1	24 mois
En cours	F	Maitrise	62		SNCF	Asso 1	15 mois
En cours	H	Execution	55	sans poste	SNCF Voyageurs	Asso 1	24 mois
En cours	F					Autre asso	24 mois
En cours	F	Cadre	60		SNCF	Autre asso	24 mois
En cours	H	Cadre	52	mobilité	SNCF	Autre asso	18 mois
En cours	F	Cadre	43	mobilité	SNCF	Autre asso	12 mois (x2)
En cours	F	Cadre	61		SNCF	Autre asso	24 mois
En cours	H	Cadre	57	sans poste	Fret	Asso 1	24 mois
En cours	H	Cadre	60	transition retraite	SNCF Réseau	Asso 2	24 mois
En cours	F				SNCF Voyageurs	Autre asso	24 mois
En cours	H					Autre asso	
En cours	H	Cadre	56	transition retraite	SNCF	Asso 2	24 mois
En cours	H	Cadre	64	sans poste	SNCF	Asso 1	24 mois
En cours	F	Cadre	59	transition retraite	SNCF	Autre asso	24 mois

Annexe 2 - Questionnaire de complétion

Ce questionnaire a été réalisé en mutualisation avec Juliette LOUIS, Chargée de mission Engagement des salariés en alternance à la Fondation SNCF, dont le mémoire porte sur le retour en entreprise des salariés en MDCLD, afin de ne pas les solliciter à plusieurs reprises. Un retour sur cette enquête a été effectué aux salariés et à la Fondation SNCF.

Mémoires Mécénat de compétences longue durée

Bonjour à toutes et à tous,

Dans le cadre du développement de ce dispositif inauguré en 2021, nous sommes deux étudiant.es en alternance à la Fondation SNCF à effectuer nos mémoires sur le Mécénat Longue Durée. Nos recherches vont permettre de mieux comprendre vos réalités et d'effectuer des préconisations pour améliorer ou mieux développer le dispositif dans le groupe.

Je m'appelle Juliette Louis, je suis chargée de l'Engagement des salariés à la Fondation SNCF au niveau national. Je suis, en parallèle, en Master 2 Management des Organisations à l'Ecole 3A (Ecole de Management spécialisé dans l'humanitaire et la RSE). Travaillant sur le dispositif du MDCLD, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur la valorisation des compétences au retour en entreprise.

Fabrice TORRO, Master 2 d'Economie Sociale et Solidaire à l'université d'Aix-Marseille et Chargé de mission auprès de la Fondation SNCF en région Sud. Je réalise mon mémoire sur les apports du MDC LD pour chacune des trois parties : Groupe SNCF, salarié et association d'accueil.

Nous reviendrons prochainement avec un petit récapitulatif et vous aurez ensuite accès à nos mémoires, si vous le souhaitez, l'année prochaine.

Ce questionnaire ne durera pas plus de 10 min et nous sera d'une grande aide.
Merci pour votre collaboration !

Informations sur vous

Toutes les réponses aux questions seront confidentielles et anonymisées dans le cadre de notre mémoire.

1. Nom et prénom

2. Age

Une seule réponse possible.

- Entre 18 et 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Entre 50 et 60 ans
- + 60 ans

3. Qualification / Classe

4. Pour quelle raison avez-vous envisagé un MDCLD ?

Une seule réponse possible.

- Reconversion professionnelle
- Fin de carrière
- Sans poste
- Mobilité choisie
- Autre : _____

5. Si vous êtes en cours de carrière, en reconversion professionnelle ou sans poste, pensez-vous :

Une seule réponse possible.

- Vous réorienter professionnellement en tenant compte de votre expérience en MDCLD
- Rester dans le même domaine qu'auparavant
- Autre : _____

6. Quel était votre métier/poste avant le MDCLD ?

7. Quelle est votre association d'accueil pour la réalisation de votre MDCLD ?

8. Quel est l'intitulé de votre poste en MDCLD ?

9. Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifiez-vous votre expérience de MDC LD ?

Une seule réponse possible.

Mauvaise expérience

1

2

3

4

5

Excellente expérience

10. Si vous souhaitez nous l'expliquer, pourquoi ?

11. Avez-vous ou pensez-vous demander un nouveau MDCLD à la fin de votre contrat actuel ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

La valorisation des compétences



12. Avez-vous développé de nouvelles compétences techniques / savoir-être durant cette expérience ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

13. Si oui, comment les avez-vous développées ?

Plusieurs réponses possibles.

Durant des formations

Dans le cadre de vos nouvelles missions

En situation d'interaction et en réaction à un nouvel environnement social

Liée aux nouvelles populations rencontrées

Lors de parcours d'intégration

Autre : _____

14. Quelles compétences techniques avez-vous acquies ?

15. Et quels savoir-être ?

ex : ouverture à l'autre, prise d'initiative, le travail en mode collaboratif...

16. Aimeriez-vous valoriser cette expérience auprès de vos collègues ou hiérarchie à votre retour à la SNCF ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

17. Comment imagineriez-vous valoriser votre MDCLD au retour dans le Groupe SNCF ? Sous quelle forme ?

Retour dans le Groupe SNCF après votre MDCLD



18. Si vous êtes concerné par un retour en entreprise, quand celui-ci est-il prévu ?

Exemple : 7 janvier 2019

19. Afin de bien préparer ce retour, de quoi auriez-vous besoin ?

20. Quel serait selon vous, l'accompagnement idéal pour préparer ce retour ?

21. Et qu'est-ce qui serait pénalisant ?

22. Seriez-vous d'accord pour participer à un groupe de travail sur ce sujet ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

23. Commentaire

24. Enfin, seriez-vous d'accord pour réaliser un entretien dans le cadre de notre mémoire ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 3 – Grille d’entretien Salarié

Pouvez-vous vous présenter ?

- Carrière à la SNCF

Pouvez-vous me raconter votre parcours scolaire et professionnel ?

Quand êtes-vous entré à la SNCF ? À quel poste ?

Qu’est-ce qui, habituellement, vous plaît et vous motive dans votre travail ?

Qu’est-ce qui vous a plu à la SNCF et y explique votre carrière ?

- Passage dans l’asso

Pourquoi avez-vous choisi d’effectuer un MDCLD ?

Qu’est-ce qui a le plus déterminé votre choix parmi les offres de MDCLD ?

Comment s’est déroulé la phase préparatoire avec les RH ?

Êtes-vous ou avez-vous déjà été engagé (comme bénévole par exemple) dans une association par le passé ? Et vos proches ?

Pouvez-vous me préciser votre poste et vos missions actuelles dans l’association ?

Y-a-t-il eu un décalage entre vos attentes et la réalité de vos missions ?

Qu’est-ce qui vous a le plus étonné dans le fonctionnement de l’association ?

Quelles sont vos relations avec les salariés ou bénévoles ? Existe-t-il des tensions parfois ?

Qu’est-ce que vous pensez apporter à l’association ?

Dans le cadre de votre poste, utilisez-vous des compétences précédemment acquises à la SNCF ? Si oui, lesquelles ?

Considérez-vous avoir acquis de nouvelles compétences, techniques, relationnelles, lors de cette mission ? Lesquelles ? Pensez-vous qu’elles sont transposables en entreprise ?

Qu’est-ce que cette mission a changé chez vous ?

Quel est votre rapport actuel au groupe SNCF ?

- Avenir et évaluation

Qu’est-ce que vous comptez faire après cette mission de MDC LD ?

Pensez-vous vous engager dans une association après cette mission de MDC LD ? Si oui, dans cette association ou dans une autre ?

Auriez-vous aimé effectuer un MDC LD plus tôt dans votre carrière ? Pourquoi ?

Connaissiez-vous la Fondation SNCF avant d’effectuer cette mission ?

Y a-t-il quelque chose que vous souhaitiez évoquer dans le cadre de votre MDCLD que vous n’avez pas pu évoquer jusqu’alors ?

Annexe 4 – Grille d’entretien Association

Pouvez-vous vous présenter ?

Quel est votre rôle dans l’association ?

- L’association

Pouvez-vous me présenter votre association, ses missions, activités ?

Comment fonctionne-t-elle démocratiquement ?

Pouvez-vous me raconter votre arrivée dans l’association ?

Comment l’association a-t-elle évolué depuis votre arrivée ?

Avez-vous remarqué une plus grande formalisation/professionnalisation de l’association ?

Quels sont, selon vous, les principaux défis pour votre association à l’heure actuelle ?

- Rapport au MDCLD

Depuis quand l’association accueille-t-elle des salariés en MDCLD ?

Selon vous, qu’est-ce qui a motivé ce choix ?

Quels sont les différents statuts (salariés, bénévoles, stagiaires, services civiques, contrats d’insertion, PEC...) présents dans l’association ?

Pouvez-vous me décrire les relations entre les salariés en MDC LD et les autres membres de l’association ?

Comment sont intégrés les salariés en MDCLD à leur arrivée ?

Selon vous, quel est l’apport des salariés en MDC LD ?

Avez-vous remarqué une plus grande formalisation/professionnalisation de l’association ?

Remarquez-vous des changements chez les salariés en MDCLD depuis leur arrivée ?

Pensez-vous que le MDCLD est un dispositif utile au milieu associatif et qui gagnerait à se développer ?

- Le groupe SNCF

L’association est-elle soutenue par d’autres entreprises ?

Que pensez-vous du partenariat avec le groupe SNCF ?

- Fin de l’entretien

Y a-t-il quelque chose que vous souhaitiez évoquer que vous n’avez pas pu évoquer jusqu’alors ?

Annexe 5 – Grille d’entretien Fondation SNCF

Pouvez-vous vous présenter ?

- La Fondation SNCF

Pouvez-vous me détailler vos missions à la Fondation SNCF ?

Pouvez-vous me raconter l’histoire de la Fondation SNCF ?

Quel est le rôle de la Fondation SNCF dans la politique de RSE du groupe SNCF ?

De quel degré d’autonomie disposez-vous quant à la mise en œuvre de la stratégie de la Fondation ?

Comment sont insufflées les nouvelles orientations quinquennales de la Fondation SNCF ?

Quels types de changements avez-vous observé à la Fondation SNCF depuis votre arrivée ?

Selon vous, quelles sont les plus grandes forces de la Fondation SNCF ?

Selon vous, quels sont les grands défis de la Fondation SNCF ?

Quel est le rapport que développe la Fondation SNCF avec ses associations partenaires ?

- Le MDCLD

Quel est l’intérêt pour un grand groupe comme la SNCF de proposer du MDCLD à ses agents ?

Qu’est-ce qui explique la mise en place du MDCLD sous l’égide de la Fondation SNCF depuis 2021 ?

Quel premier bilan tirez-vous de la mise en place du MDC LD ?

Selon vous, qu’est-ce que produit le MDCLD chez le salarié bénéficiaire ?

Quel est le suivi réalisé pour les salariés en cours de MDCLD ?

Quelles sont, selon vous, les raisons possibles d’un échec d’une mission de MDCLD ?

La plupart des MDCLD s’effectuent principalement dans de grandes associations nationales. Pensez-vous que le dispositif soit adapté à des plus petites associations, au niveau territorial ?

Quels sont, selon vous, les avantages et les risques du MDC LD pour les associations ?

Quels sont aujourd’hui les principaux freins au développement du MDC LD ?

Quelles sont les pistes d’amélioration à envisager dans le déploiement du MDCLD ?

Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez évoquer sur le MDC LD que vous n’avez pas pu évoquer jusqu’alors ?

Annexe 6 – Processus du MDCLD à la SNCF



CIRCUIT DU PROCESSUS DE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES LONGUE DURÉE (MCLD) 2/2

7 La mission

Un RDV entre l'association, le salarié et l'établissement employeur est organisé pour préciser les conditions de la mission et les modalités de suivi. Le salarié rejoint l'association pour réaliser sa mission.



8 Suivi pendant la mission

L'établissement d'attache reste en contact avec le salarié **tout au long de la mission** et réalise des points réguliers (1 à 2 fois/an) avec l'association pour s'assurer de la bonne qualité de service et de la performance du salarié. A la fin de mission, un rdv est organisé entre le salarié, son RRH et/ou CK, l'association et le Correspondant Fondation.



9 Gestion RH

L'établissement d'attache assure le suivi RH du salarié tout au long de la mission, sur la base des informations transmises par l'association (absences, congés, utilisation, évaluation de la performance et du service rendu...).



10 Point annuel avec La Fondation SNCF

La Fondation SNCF réalise un point annuel avec l'association. Elle récupère les attestations fiscales.

11 Retour du salarié

L'établissement d'attache organise le retour du salarié sur son poste ou un poste équivalent à la fin de la mission ou recherche une solution de repositionnement.



12 Départ en retraite

si le salarié a décidé de prendre sa retraite à la fin de la mission, la fin de carrière doit être organisée par l'employeur et le salarié.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Économie et de Gestion



Construire le sens d'un dispositif hybride, innovant et sur mesure.

La mise en place du Mécénat de compétences Longue Durée

avec la Fondation SNCF.

Fabrice TORRO

Année universitaire 2022/2023

Résumé : Le déploiement du mécénat d'entreprise en France ces vingt dernières années s'est accompagné de la naissance du mécénat de compétence. Déployé par la Fondation SNCF depuis 2021, sa déclinaison Longue durée s'avère une réussite pour l'ensemble de ses acteurs. Si les intérêts du Groupe SNCF, de l'agent et de l'association sont comblés, le succès du dispositif s'explique par les échanges producteurs de sens qui s'opèrent lors et autour de la mission. Ces relations réciproques interdépendantes s'ajoutent aux logiques marchandes et de redistribution existantes, construisant ainsi un dispositif hybride, adapté à l'Économie Sociale et Solidaire. Néanmoins, les conditions préalables de réussite du dispositif sont nombreuses et nécessitent une construction sur mesure pour chaque mission.

Mots-clés : Fondation d'entreprise, Mécénat de compétences, Économie Sociale et Solidaire, hybride, sur mesure.