UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

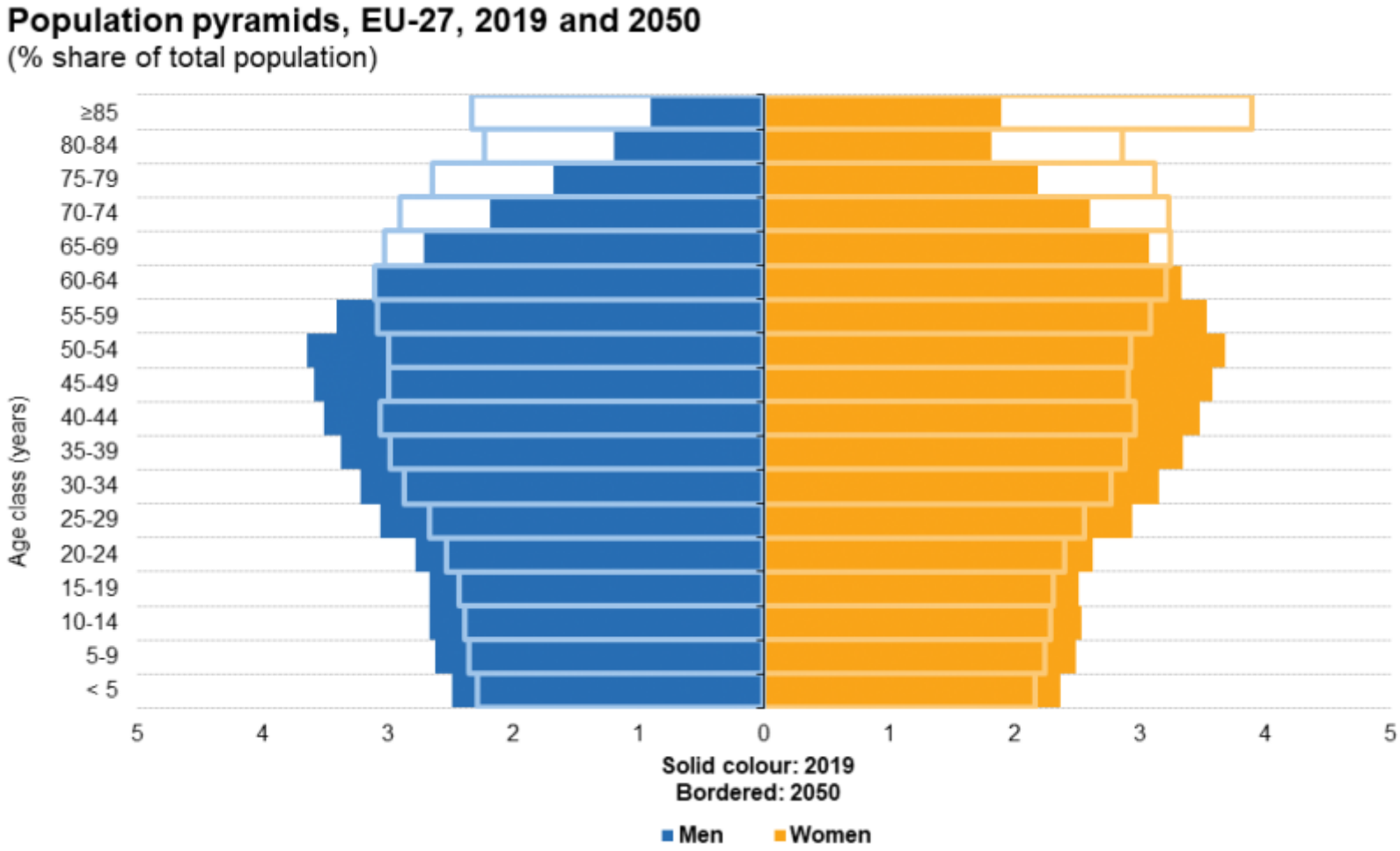
LES MATINALES DE LA CHAIRE MAI

« MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SENIOR »

3 octobre 2025

Emmanuelle Garbe
Philippe Lebriez
Yves Mourgues

Vieillissement de la population européenne

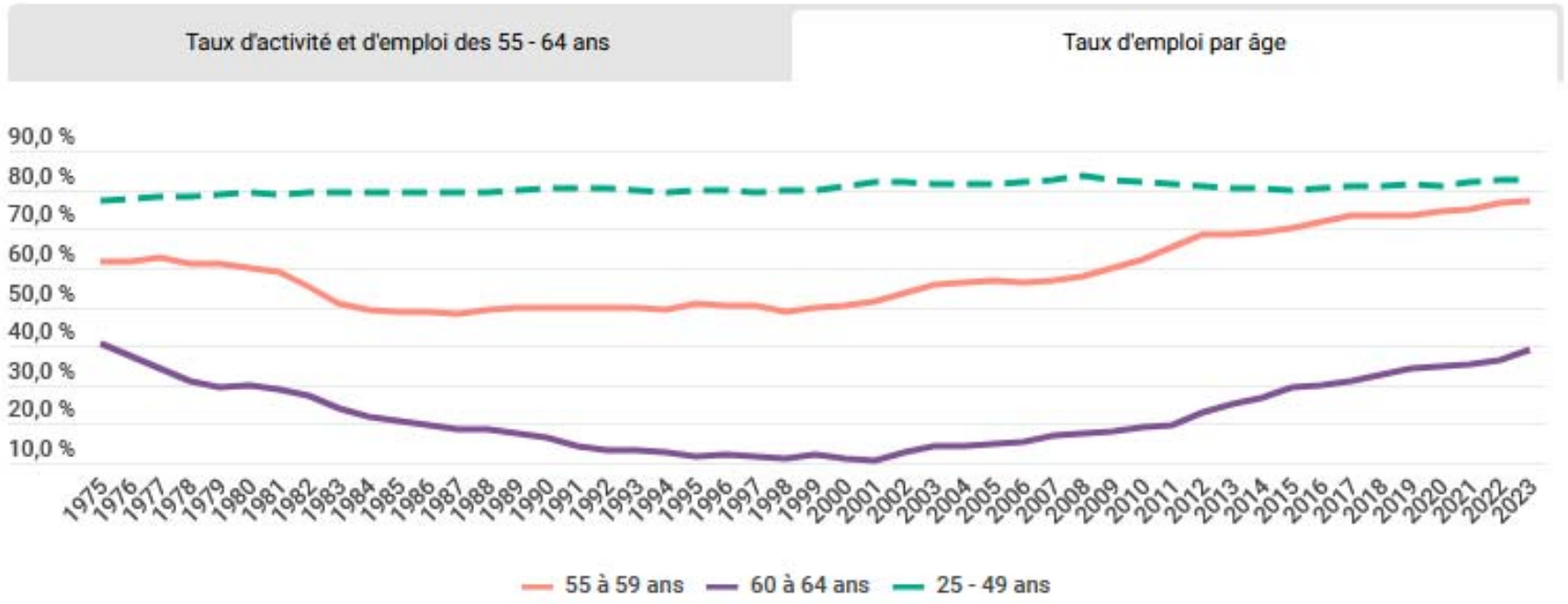


La part des 65 ans et plus dans l'UE devrait représenter près de 30 % de la population d'ici 205 *(source : Eurostat)*

Quels enjeux sociétaux ?

- Financement des retraites
- Santé et dépendance
- Place des différentes générations dans la société
- …
- **Maintien dans l'emploi**

Taux d’emploi des seniors en France : peut mieux faire !



La France a un taux d’emploi des seniors (55-64 ans) relativement faible (60%) par rapport au niveau européen (64%) (DARES 2025)

Quels enjeux organisationnels

- Adaptation des modalités de travail (conditions de travail, ergonomie)
- Gestion des coûts (salaires, coûts liés à la santé,…)
- Lutte contre les stéréotypes et discriminations liés à l'âge
- …
- **Gestion des fins de carrière**

Gestion des fins de carrière : les enjeux

- **Agisme et sentiment de déclassement** *(Riach & Kelly, 2015; Vignoli et al., 2021 ; Weiss et al., 2022).*
- **Perte de motivation et risque de départ** *(*Froehlich et al., 2023; *Truxillo et al., 2015; Vignoli et al., 2021)*

Enjeux opérationnels

- Mobilité de carrière sur des périodes de minimum 2 ans
- Mobilité et ancrage géographique
- Passage de la vie active à la retraite « abrupte »

Gestion des fins de carrière : les enjeux

De la nécessité de penser des dispositifs de gestion des carrières « innovants » *(HBR)*

QUID du Mécénat de compétences senior

Le Mécénat de compétences Senior – 2 travaux sur le sujet

IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES – M2
SPÉCIALITÉ PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MÉMOIRE

« MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SENIOR, FIN DE CARRIÈRE OU UN TREMPLIN POUR UNE SECONDE VIE PROFESSIONNELLE ? »

Rédigé et soutenu par :
PHILIPPE LEBRIEZ
Promotion 2023-2024

Directrice de Mémoire
EMMANUELLE GARBE

Contents lists available at ScienceDirect
European Management Journal
journal homepage: www.elsevier.com/locate/emj

Extending careers with purpose? An exploration of the benefits of skill-based volunteering programs for aging employees

Emmanuelle Garbe [a,*], Philippe Lebriez [b]

[a] IAE Paris-Sorbonne Business School, Paris, France
[b] Director of Business Management, BT France, Graduate of the Master in Nonprofit Organization Management from IAE Paris-Sorbonne Business School, Paris, France

ARTICLE INFO

Keywords:
Skill-based volunteering
Aging employees
Career management
Nonprofit sector engagement

ABSTRACT

As careers extend into later life due to demographic shifts, consideration for career management for aging employees has emerged as a pressing societal challenge. This study explores the potential of skill-based volunteering programs as a promising approach to address this issue. Based on a qualitative study including insights from aging employees, company managers and a nonprofit representative, the article positions these programs as a valuable way to foster career continuity while encouraging socially meaningful engagement. It highlights the benefits for all parties involved and concludes with practical recommendations to support the development of such programs and create shared value for employees, companies, and nonprofit organizations.

1. Introduction

There are two options: either you stay in the company, keep your head down, and manage, so to speak, a kind of sadness, not to say bitterness, until retirement, hoping it comes as quickly as possible. Or you ask yourself, how can I maintain some momentum, the desire to get up in the morning, to find meaning, and everything that makes professional life engaging.

—Bruno J.

Europe is undergoing a profound demographic transformation as its population continues to age. By 2050, individuals aged 65 and older in the EU are projected to number 129.8 million, representing 29.4 % of the total population. This unprecedented demographic shift, combined with pension system reforms, is extending employees' working lives,

to utilize their professional expertise within nonprofit organizations (Dempsey-Brench & Shantz, 2023). This article explores the potential of these programs as an innovative approach for managing the late-career stage. Based on a qualitative study with aging employee volunteers, corporate managers, and one nonprofit representative, it highlights how they benefit aging employees by fostering professional renewal and easing their transition to retirement, supports companies in maintaining employee engagement, and helps nonprofits by effectively leveraging corporate volunteers' expertise and commitment to meet their needs. The article concludes with practical recommendations to guide the design and implementation of such programs, ensuring value for all stakeholders.

2. Navigating late-career challenges: the potential contribution of skill-based volunteering programs

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SENIOR
ETUDE

Philippe Lebriez

Origine et objet de l'étude

Contexte

- Opportunité d'une reconversion grâce au Master en Management des Associations de l'IAE : retrouver du sens et de préparer l'après carrière.
- L'opportunité non transformée, la réflexion sur le mécénat de compétences senior ouvre une autre voie.

Les mécénats de compétences

- Mécénat : soutien en numéraire, en nature, en compétences, apporté par une entreprise, sans aucune contrepartie, à un organisme sans but lucratif pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.

- En 2021, 15% des 108 000 entreprises pratiquant le mécénat le faisait en compétences[1].

- Diversité des formats de mécénats de compétences
  - « Mission flash ou courtes, de moyenne durée, longues[2] »

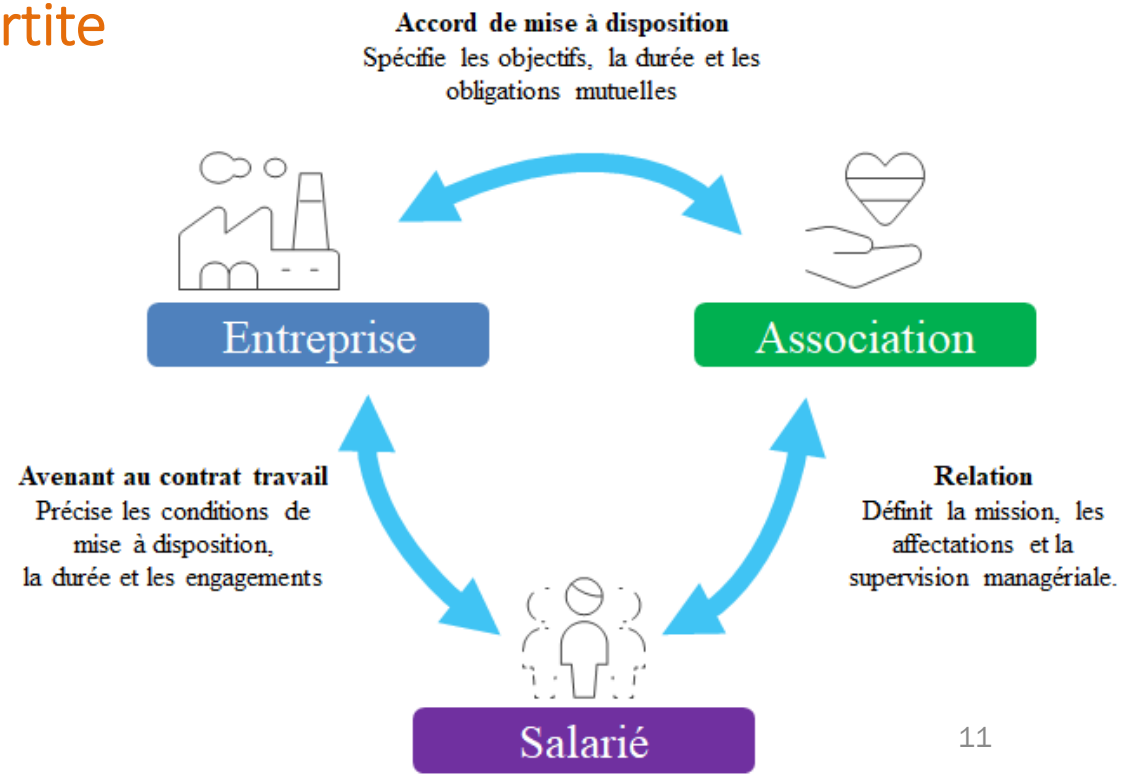
[1] Source Admical - Baromètre du mécénat du mécénat d'entreprise en France 2022
[2] Renault-Tinacci et Vasconcelos, p.34 & 35)

Le mécénat de compétences senior

➢ Mécénat long en fin de carrière

- ➢ Détachement du salarié dans un organisme à but non lucratif et d'intérêt général
- ➢ Période maximale de 3 ans, suivi du départ à la retraite
- ➢ Dispositif mécénat long étendu aux entreprises de moins de 5 000 salariés en 2024

➢ Une relation tripartite



Méthodologie de l'étude

Une étude qualitative à travers des interviews

- 19 mécénés[1] et 13 anciens mécénés, de 6 grandes entreprises françaises
- 5 responsables du mécénat de compétences des entreprises concernées
- 1 responsable du mécénat de compétences d'une association

Interviews sur la base de questions ouvertes

- Mécénés : motivations, retour d'expérience, recommandations, suite donnée
- Responsables MdC[2] entreprise et association: motivations, bénéfices, préconisations

Profil du mécéné

- Professionnel expérimenté, en recherche de sens en fin de carrière ;
- Découvre le mécénat de compétences tardivement ;
- Réalise des missions nouvelles en mobilisant ses acquis ;
- Tire une expérience enrichissante de la transition carrière/retraite.

[1] Mécéné : personne faisant un mécénat de compétences senior
[2] MdC : Mécénat de Compétences

Motivations des parties prenantes

Motivations à faire un mécénat de compétences senior

- Quête de sens, désir de contribuer à la société, changer le contexte professionnel parfois pesant

> *Il y a deux options, soit tu restes dans l'entreprise, tu baisses la tête et tu gères, entre guillemets, une forme de tristesse, pour ne pas dire d'amertume jusqu'à la retraite en souhaitant qu'elle arrive le plus vite possible. Ou alors tu te dis, comment est-ce que je fais pour conserver une dynamique, l'envie de me lever le matin, le sens enfin, tout ce que vous pouvez imaginer. » Bruno J.*

Motivations à mettre en place le dispositif en entreprise

- Gestion des fins de carrière
- Responsabilité sociale, concrète et visible dans l'entreprise, en support au tissu associatif local
- Avantages fiscaux

Motivations à recevoir des mécénés

- Renforcer les équipes avec des profils expérimentés, engagés et plus jeunes que les bénévoles

Dispositif gagnant – gagnant – gagnant

Mécéné

- Sens retrouvé ; impact direct et visible des actions menées
- Découverte du secteur associatif et développement d'un réseau social
- Transition idéale vers la retraite et fin de carrière sens rupture

Entreprise

- Motivation retrouvée des mécénés, qu'ils partagent avec leurs collègues
- Bien être des salariés seniors et maintient dans l'emploi
- Image en interne et en externe

Association

- Gratuité des ressources expérimentées, engagées et motivées
- Missions longues, permettant de confier des projets significatifs aux mécénés
- Passerelle vers les associations : 84% des interviewés s'engagent/s'engageront

Recommandations

Mécéné

- Choix attentif de l'association et de la mission
- Humilité et capacité d'adaptation ; pragmatisme et patience
- Bienveillance envers les bénévoles et les salariés

Entreprise

- S'assurer de la bonne intégration dans l'association
- Maintenir un contact régulier avec le mécéné et l'association
- Communiquer en interne sur le dispositif

Association

- Définir une mission de manière précise
- Suivre un vrai processus de recrutement et mener une vraie intégration du mécéné
- Être en capacité de proposer d'autres missions pendant la durée du mécénat

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

TÉMOIGNAGE
4 QUESTIONS À YVES MOURGUES

4 questions à Yves Mourgues

1.

Pouvez-vous vous présenter ?

Nous dire d'où vous parlez ?

4 questions à Yves Mourgues

2.

Au regard de votre expérience…

Quelles seraient vos recommandations aux **entreprises** souhaitant mettre en place un programme de MdC ?

4 questions à Yves Mourgues

3.

Au regard de votre expérience…

Quels conseils donneriez-vous aux **salariés** s'intéressant au MdC ?

4 questions à Yves Mourgues

4.

Au regard de votre expérience…

Comment les **associations** pourraient-elles tirer partie au mieux de ces dispositifs ?

Merci

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

Back up

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

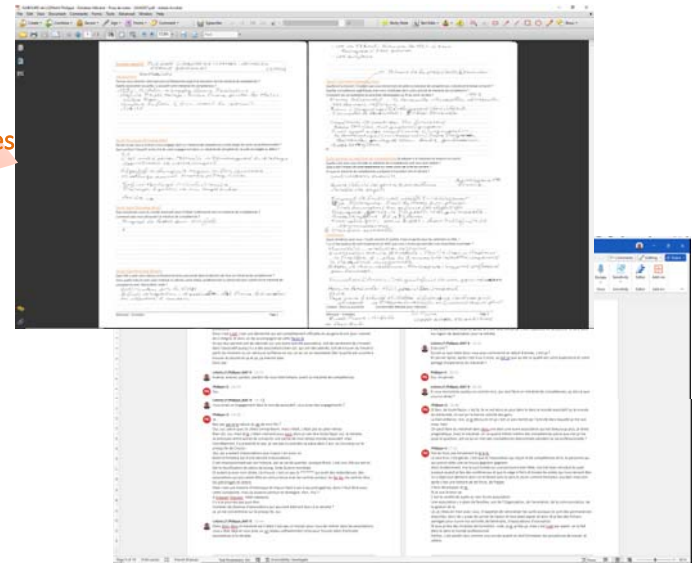
Guide d'entretien

- Introduction
  - Pouvez-vous résumer votre parcours professionnel jusqu'à la transition vers le mécénat de compétence ?
  - Quelle association accueille / a accueilli votre mécénat de compétences ?
- Savoir Pourquoi (Knowing Why)
  - Qu'est-ce qui vous a motivé à vous engager dans un mécénat de compétence à cette étape de votre vie professionnelle ?
  - Quel est/était l'objectif recherché de votre engagement dans un mécénat de compétence, la suite envisagée au début ?
- Savoir quoi (Knowing what)
  - Que connaissiez-vous du monde associatif avant d'initier la démarche vers un mécénat de compétences ?
  - Comment avez-vous découvert le mécénat de compétences ?
- Savoir Comment (Knowing How)
  - Quelle est la mission / le projet que vous menez dans le cadre du mécénat de compétences, la durée et le temps consacré ?
  - Quelles compétences spécifiques avez-vous mobilisées dans votre activité de mécénat de compétence ?
  - Comment ces compétences se sont-elles développées au fil de votre carrière ?
- Suite donnée au mécénat de compétences (À adapter si le mécénat est toujours en cours)
  - Quelle suite avez-vous donnée au mécénat de compétences que vous avez réalisé ?
  - Quel a été l'impact de cette expérience sur votre vision de la fin de carrière ?
  - En quoi le mécénat de compétences a préparé la transition vers la retraire ?
- Conclusion
  - Quels bénéfices pour vous ? Quels conseils et quelles mises en garde pour les candidats au mécénat de compétences senior ?
  - Y a-t-il des aspects de votre expérience en mécénat de compétences senior que nous n'avons pas abordés mais importants à partager ?

Étude qualitative : collecte & analyse

1 - Le réseau professionnel apporte des contacts, tout comme le cadre du Master

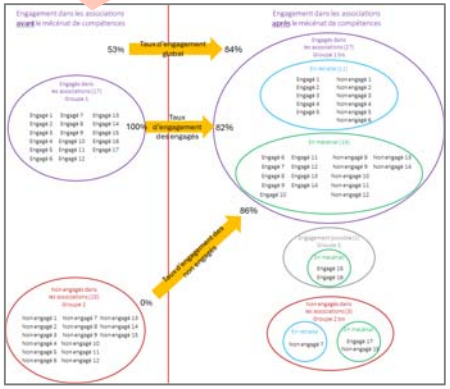
1 bis – Contacts apportés par les interviewés



2 – Interviews : guide d'entretien, prise de notes, transcriptions & enregistrements

Volonté de s'engager avant le mécénat de compétences	Engagement à l'issue du mécénat	Situation lors de l'interview	Nombre	Après mécénat de compétences		
				Enga-gement	Réflexion	Pas d'enga gement
Volonté de s'engager	Engagé	Retraite	2	2		
	Volonté confirmée	Mécénat	10	10		
	Peut-être	Mécénat	1		1	
Fait sens	Engagé	Retraite	1	1		
Potentiellement	Engagé	Retraite	1	1		
	Peut-être	Mécénat	1		1	
Rester actif	Engagé	Retraite	3	3		
	Volonté confirmée	Mécénat	2	2		
Volonté positive d'engagement - Total			21	19	2	
Taux d'engagement				90%		
Sans réflexion sur l'engagement	Pas d'engagement	Mécénat	2			2
		Retraite	1			1
	Engagé	Retraite	4	4		
	Volonté confirmée	Mécénat	4	4		
Sans réflexion sur l'engagement - Total			11	8	0	3
Taux d'engagement				73%		
Grand Total			32	27	2	3

5 – Tableaux d'analyse



6 – Résultat global

4 – Réponses synthétisées et qualifiées pour analyses quantitatives

- …
- Origine MdC
- Origine association
- Volonté engagement à l'issue du MdC
- Critères de choix de l'association
- Type de mission
- Rôle du réseau
- …

3 - Synthèse : notes, étonnements, profil en une phrase, verbatim potentiels

- Carrière
- Association et projet association
- Type de MdC
- Knowing why
- Knowing what
- Knowing whom
- Knowing how
- Suite donnée
- Conclusion
- Étonnement
- Profil de mécéné
- Autorisation de Citation
- Enregistrement
- Verbatim