

Collection

Working
paper

Plusieurs modèles de RSE en Europe et
plusieurs manières de promouvoir la
diversité en entreprises ?

Recommandations pratiques – La France

Septembre 2010

Avec le soutien de
la Communauté française de Belgique

Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pouglasolidarite.be

www.pouglasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen, Les Cahiers de la Solidarité n° 23, Série responsabilité sociétale des entreprises et diversité, 2010

Concilier la vie au travail et hors travail, Cahier de la Solidarité hors-série, 2010

Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 22, 2009

Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe, Série développement durable et territorial, n° 21, 2009

Tiphaine Delhommeau, **Alimentation : circuits courts, circuits de proximité**, Série développement durable et territorial, n° 20, 2009

Charlotte Creiser, **L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique**, Série développement durable et territorial, n° 19, 2009

Europe et risques climatiques, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, série Développement durable et territorial, n° 18, 2009

Thomas Bouvier, **Construire des villes européennes durables**, tomes I et II, Série développement durable et territorial, n° 16 et 17, 2009

Europe, énergie et économie sociale, Série développement durable et territorial, n° 15, 2008

Décrochage scolaire, comprendre pour agir, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 14, 2007

Séverine Karko, **Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives**, Série Développement durable et territorial et politique de la ville, n° 12 (n° 13 en version néerlandaise), 2007

Sophie Heine, **Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 11, 2007

La diversité dans tous ses états, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 10, 2007

Francesca Petrella et Julien Harquel, **Libéralisation des services et du secteur associatif**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 9, 2007

Annick Decourt et Fanny Gleize, **Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 8, 2006

Éric Vidot, **La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?** Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 7, 2006

Anne Plasman, **Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 6, 2006

Sarah Van Doosselaere, **Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 5, 2004

Anne Plasman, **Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 4, 2004

Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 3, 2004

Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 2, 2004

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, **La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 1, 2004

"Plusieurs modèles de RSE en Europe et plusieurs manières de promouvoir la diversité en entreprises ? Recommandations pratiques aux entreprises selon le modèle de RSE adopté", était le thème du projet européen de 18 mois (01/12/2008 au 31/05/2010) piloté par *Pour la Solidarité*, et dont ce rapport présente les principaux résultats.

Les enjeux du projet

Le projet visait de façon générale à promouvoir la RSE en entreprise, et plus spécifiquement, la diversité en entreprise sur ses quatre terrains d'intervention communément observés, à savoir le positionnement de l'entreprise, le recrutement et la sélection, la gestion du personnel, ainsi que la communication et la sensibilisation.

Plus particulièrement, il visait à vérifier plusieurs hypothèses, en premier lieu celle qu'il existe en Europe différents modèles de RSE, dont le développement et la mise en œuvre découlent largement du contexte économique, social, culturel, historique et légal du pays dans lequel ils s'inscrivent. Il s'agissait en second lieu de vérifier que la RSE peut permettre à une entreprise d'attirer et de fidéliser des travailleurs en son sein, ainsi que de faciliter l'intégration de travailleurs en marge du marché de l'emploi, tels que les jeunes peu qualifiés issus de l'immigration.

Plusieurs modèles de RSE en Europe : ce que nous disent les analyses nationales

Dans sa communication de 2002 intitulée « *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable* », la Commission européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». S'il existe en Europe un certain consensus sur cette définition, les analyses menées par les partenaires du projet en Pologne, Roumanie, Italie, Allemagne, Espagne, France, Belgique montrent que tout en ayant pris un certain essor ces dernières années dans les entreprises, la RSE revêt des particularismes et des réalités différentes, en fonction des contextes nationaux, socio-économiques, historiques et juridiques dans lesquels elle s'inscrit.

La France

Il existe en France un important dispositif juridique en matière de RSE, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Mais les entreprises font aussi preuve d'un dynamisme propre pour développer leur stratégie de RSE et de diversité.

Parmi les nombreuses initiatives qui ont été prises au niveau national, citons par exemple la loi de 2001 sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE), qui oblige les entreprises cotées en bourse, à fournir des informations dans leur rapport de gestion sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leur activité. Citons également la promotion de l'investissement socialement responsable (ISR), qui intègre dans la gestion de fonds la prise en compte de critères de nature sociale et environnementale et non pas uniquement financière. La refonte du code des marchés publics a, quant à elle, permis l'adoption de plusieurs instruments légaux et réglementaires en faveur de politiques d'inclusion active dans les procédures de passation des marchés

publics. Concernant la lutte contre les discriminations, les dispositions communautaires relatives à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, ainsi que celles en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ont été intégrées dans le Code du travail et le Code pénal. En créant la Halde, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et l'Egalité, la France s'est également dotée d'un outil permettant, entre autres, d'instruire des enquêtes ou des poursuites auprès d'entreprises non respectueuses des droits à l'égalité de traitement de leurs salariés.

Un sondage réalisé auprès de plusieurs entreprises de la Région du Nord-Pas-de-Calais montre qu'elles ont une perception plutôt positive de la diversité. Dirigeants et salariés s'entendent pour dire qu'elle représente plus un avantage qu'un inconvénient, qu'elle est porteuse de richesse, d'ouverture, de créativité et d'innovation. Réceptives, les parties prenantes dans une démarche proactive en faveur de la diversité. A noter cependant que cette approche reflète plutôt la position des grandes entreprises. Celle des TPE et PME est un peu différente, car elles ne disposent généralement pas de services permettant de porter ce type de projet.

Parmi les outils que les entreprises utilisent au service de leur stratégie, la charte de la diversité figure en bonne place. Elle a été lancée en 2004 sous l'impulsion de Yazid Sabeg, aujourd'hui Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances auprès du Premier Ministre. En la signant, les entreprises s'engagent à s'investir en faveur de la diversité, à la garantir et à la respecter dans leurs effectifs. Elles s'engagent aussi à lutter contre toutes les discriminations. La charte s'articule autour de six axes : sensibiliser et former, respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination, chercher à refléter la diversité de la société française, communiquer, faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels, inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de l'engagement de non-discrimination et de diversité. La charte de la diversité recense aujourd'hui 2618 entreprises signataires en France. Dans la région du Nord-Pas-de-Calais, 86 entreprises l'ont signée, parmi lesquelles Auchan, Transpole, La Redoute... Largement médiatisée, elle présente néanmoins une limite importante puisqu'elle ne s'apparente en rien à un outil contraignant pour les entreprises signataires qui ne font l'objet d'aucune enquête pour s'assurer du respect de leurs engagements.

Plus contraignant que la charte de la diversité, le label Diversité correspond à une certification attribuée par l'AFNOR. Il témoigne de l'engagement des organismes en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité et n'est attribué aux entreprises qu'après évaluation de leur situation au regard de cinq domaines : l'état des lieux de la diversité dans l'entreprise, la définition et la mise en œuvre de la politique diversité, la communication interne, la sensibilisation et la formation, la prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme, l'évaluation et les axes d'amélioration de l'organisme. Le label fait l'objet d'une évaluation tous les 18 mois. Encore récent, peu d'entreprises l'ont encore utilisé.

De nombreuses entreprises élaborent, négocient et signent aussi avec les partenaires sociaux un accord interne en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations. Il permet de rendre visible leur engagement mais surtout de lui donner une véritable

consistance et d'impliquer l'ensemble des acteurs de leur structure sur le sujet. Ce document est, de plus, accessible à tous et opposable à l'entreprise et donc souvent plus tangible que de simples déclarations d'intention.

Quelque soit l'engagement des entreprises, elles ont souvent besoin d'un accompagnement pour concrétiser leur démarche. Face Lille Métropole, partenaire du projet, joue à ce titre un rôle essentiel, notamment à travers le parcours de la diversité qu'il leur propose. Ce parcours offre un cadre d'action mais n'enferme pas l'entreprise ou le territoire dans une démarche rigide, car il est nécessaire de tenir compte des particularités de chacun. Il se construit autour de 7 étapes : informer ; sensibiliser ; former ; concrétiser l'engagement formel ; diagnostiquer ; transformer les pratiques ; évaluer, capitaliser, évoluer. Enfin, dans un contexte de chômage et de pauvreté élevés dans la région Nord-Pas-de-Calais, Face Lille Métropole joue un rôle moteur dans la mise en relation entre les entreprises et les demandeurs d'emploi, à travers des initiatives telles que la Job Academy, le parrainage, le sport.

Recommandations

- Communiquer sur les enjeux de la RSE/Diversité.
- Partager les enjeux de la diversité à tous les niveaux de l'entreprise.
- Former au management de la diversité et aux avantages générés pour l'entreprise.
- Accompagner les entreprises dans la mise en place de leur stratégie RSE/diversité, ce de façon extrêmement concrète.
- Inscrire les actions dans le cadre d'un projet d'entreprise.
- Développer des outils d'évaluation.
- Echanger avec d'autres entreprises.
- Aller à la rencontre des publics défavorisés, créer des plateformes de dialogue.

La force de l'exemple : ce que nous apprennent les bonnes pratiques

Les motivations des entreprises sont donc multiples. Certaines s'appuient sur leur stratégie de RSE et de diversité pour faciliter l'intégration des publics les plus éloignés de l'emploi, d'autres pour fidéliser leur personnel, d'autres pour sauver des emplois, d'autres pour en créer, d'autres pour répondre à la satisfaction des clients ou pour mettre en avant des valeurs de solidarité, d'autres encore pour pallier à un manque de politiques publiques... Si différentes soient-elles, les bonnes pratiques ci-dessous mettent toutes en évidence l'importance du partenariat, du dialogue entre les différentes parties prenantes et la force des stratégies mises en place au service de l'innovation sociale.

Intégrer les personnes les plus éloignées de l'emploi

- COFIDIS

COFIDIS est une entreprise de vente de crédits à distance de 1600 salariés. Elle s'engage depuis plusieurs années en faveur de la diversité et de la non-discrimination, et elle est en ce sens soutenue par les partenaires sociaux. Son engagement se concrétise à travers une dynamique interne avec la signature d'une charte de la diversité, d'un accord interne sur l'égalité des chances (s'engager, sensibiliser, former et communiquer, objectiver les processus RH, recruter et promouvoir, instaurer un dialogue social, garantir la mise en œuvre, l'évaluer et la faire connaître), du recrutement d'un référent diversité, d'une formation de tous les managers et de toute l'équipe RH au management de la diversité, de l'animation tout au long de l'année d'actions autour de la diversité, d'audit des pratiques et des dispositifs RH. Son engagement se concrétise également à travers une dynamique externe avec une implication dans plusieurs actions en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi, comme FACENERGIE sport. Cet événement, destiné à des demandeurs d'emploi, et en priorité à des jeunes, vise à faciliter la rencontre entre des demandeurs d'emploi et des collaborateurs d'entreprise dans le cadre d'une rencontre sportive, et donc dans un cadre informel. En parallèle des matchs de foot et de rugby qui opposent des équipes mixtes (comprenant des demandeurs d'emploi et des salariés de l'entreprise), des stands de simulation d'entretiens et des visites d'entreprises sont organisés.

Cette initiative permet de faire évoluer le regard des jeunes sur l'entreprise, de développer l'esprit d'équipe et de se confronter à d'autres personnes dans un cadre citoyen où les barrières sociales ne sont plus identifiées. Elle a également un impact sur le projet de l'entreprise car les collaborateurs se sentent valorisés en y participant. FACENERGIE Sport est le fruit d'une collaboration entre de nombreux partenaires, notamment des municipalités et des missions locales. A noter également l'importance du rôle de la structure Face Lille Métropole dans la réussite du projet.

- Sita Nord

Sita Nord est une filiale de Suez-environnement, qui intervient dans le domaine des déchets : gestion des déchets industriels et de santé, des collectivités, tri et valorisation. L'entreprise a mis en place une politique globale de lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité, qui s'est concrétisée par plusieurs actions. Un accord de groupe en faveur de la promotion de l'égalité des chances et de la diversité dans l'entreprise a tout d'abord été signé avec les organisations syndicales, puis un diagnostic global des filiales du groupe a été réalisé et des préconisations générales et adaptées ont été faites. Des formations basées sur un tronc commun et sur des approches spécifiques ont ensuite été mises en place dans les filiales du groupe, d'abord à destination des managers et des membres de la RH sur le management de la diversité, puis sous forme de formations-actions pour les managers de proximité, le personnel RH de proximité et les partenaires sociaux en région. Le comité de direction a en parallèle été sensibilisé à la lutte contre les discriminations et aux leviers à actionner dans l'entreprise pour y remédier. Un plan d'action a ensuite été élaboré. Parmi les actions mises en place, la Job Academy qui est innovante puisqu'elle propose d'apporter un accompagnement collectif de cinq semaines à des demandeurs d'emploi dans l'entreprise. Sita Nord implique ses collaborateurs dans cette

démarche, qui animent tout au long de la session des ateliers visant à préparer concrètement les demandeurs d'emploi à retrouver un l'emploi. Cette initiative est intéressante car elle permet de faire découvrir l'entreprise autrement et de lever les préjugés que les demandeurs d'emplois peuvent avoir. Elle a par ailleurs un effet positif au sein de l'entreprise car les collaborateurs se sentent valorisés à travers l'apport de compétences qu'ils mettent au service des demandeurs d'emploi.

Continuer à avancer

Ce projet a permis de démontrer qu'il existe bien en Europe plusieurs modèles de RSE, qui se déclinent en fonction du contexte économique, social, culturel, historique et légal du pays dans lequel ils s'inscrivent. Il a également permis de montrer la diversité des actions que les entreprises européennes engagent pour répondre aux besoins de la société et aux défis économiques, sociaux (et environnementaux) qui se posent actuellement. Quelques soient leurs particularismes, les stratégies et les pratiques mises en œuvre convergent en de nombreux points et présentent de réels avantages pour les entreprises.

Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire pour permettre aux politiques de RSE et de diversité de libérer tout leur potentiel. Parmi les leviers à actionner, il semble tout d'abord important de clarifier la définition même des concepts de RSE et de diversité, de sensibiliser, d'informer et de communiquer sur leurs multiples enjeux et sur les avantages qu'elles représentent tant pour les entreprises et leurs différentes composantes que pour les consommateurs et la société dans son ensemble. Il est indispensable de faire prendre conscience aux PME qu'elles ont elles aussi à gagner à s'engager dans de telles démarches et de valoriser auprès d'elles toutes les bonnes pratiques qui témoignent de succès. L'échange d'expériences et la rencontre entre les entreprises est en ce sens très utile. La formation et l'accompagnement des entreprises constituent un deuxième enjeu important. Ils doivent permettre d'acquérir une vision positive de la diversité (pour la direction et les salariés) et de les conduire à passer des objectifs de la RSE et de la diversité à la mise en œuvre d'une véritable politique, se déclinant en actions concrètes. Pour donner leurs chances de réussite à ces politiques, il est important de les inscrire dans un projet d'entreprise et dans la durée, ainsi que de disposer de personnes ressources en interne. Les entreprises ont également besoin d'outils pour contrôler et évaluer les résultats de leurs actions en matière de RSE et de diversité. Sans indicateurs, elles ne peuvent en effet développer des stratégies génératrices de transformations. La question de l'implication des parties prenantes (internes et externes) constitue un autre enjeu d'importance. Il faut leur permettre d'approfondir leur compréhension de la RSE et de la diversité, de mieux définir leurs rôles et leurs responsabilités, afin de trouver de nouvelles formes de dialogue et de coopération entre elles et les entreprises, mais aussi de nouvelles synergies entre elles. Pour cela, les entreprises doivent faire preuve de plus de transparence à leur égard et inclure davantage d'informations sur leur engagement social dans les rapports annuels qu'elles produisent. Il faut aussi réfléchir à la manière d'harmoniser les pratiques dans ce domaine, afin de rendre les informations plus exploitables, de disposer d'indicateurs de performance communs et de permettre aux parties prenantes de pouvoir réellement comparer l'engagement des entreprises. Se pose également la question de savoir s'il faut continuer à encourager le développement de la RSE sur une simple base volontaire ou s'il faut au contraire mettre en place un cadre juridique contraignant pour inciter davantage les entreprises dans cette voie.

Le débat est ouvert et la Commission européenne publiera une nouvelle communication en 2011 sur ce point. Les pouvoirs publics ont en tout cas un rôle essentiel à jouer pour promouvoir la RSE et la diversité, diffuser des exemples de bonnes pratiques en la matière, créer des plateformes de dialogue.

Dans le contexte actuel de crise, la RSE apparaît plus que jamais comme un outil de cohésion sociale. Et, comme l'ont souligné les partenaires du projet, elle apparaît aussi comme une solution à la crise et comme un élément constitutif de durabilité des entreprises.