

Collection

# Working paper

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

Recommandations pratiques - L'Allemagne

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](mailto:info@pouglasolidarite.be)

[www.pouglasolidarite.be](http://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.

## L'Allemagne

Les moteurs qui poussent les entreprises allemandes à s'engager dans une stratégie de RSE et de diversité sont encore d'un autre ordre que ceux évoqués précédemment. La population allemande est dans sa composition très diverse puisqu'elle intègre 15 millions de personnes d'origine étrangère. Cette diversité est pourtant loin d'être reflétée dans les entreprises, qui ne semblent pas pressées de s'emparer du sujet dans sa globalité et qui affichent en la matière un certain retard par rapport à ce qu'il se passe dans d'autres pays européens. Ainsi, cette question est-elle encore souvent appréhendée sous l'angle des ressources humaines et non comme une véritable stratégie d'entreprise, à traiter au plus haut niveau de décision.

Exception faite des entreprises de plus de 20.000 salariés qui pratiquent une gestion de la diversité, les autres entreprises, tous secteurs confondus, soulignent leur difficulté à intégrer le concept même de la RSE et de la diversité, à le mettre en œuvre compte tenu de sa complexité et des coûts qu'il engendre ainsi que la contradiction qu'elles y voient avec la culture d'entreprise. Dans le rapport qu'elle a publié en 2008 suite à un projet mené autour

du thème de "La discrimination dans la vie de tous les jours – Perceptions de la discrimination dans notre société et de la politique en faveur de la lutte contre la discrimination", l'Agence fédérale allemande de lutte contre les discriminations souligne également l'attitude critique et la réticence du monde de l'entreprise à engager des démarches en ce sens, arguant du fait qu'elles vont à l'encontre de leurs intérêts et qu'elles exigent trop d'efforts de la part des petites et moyennes entreprises. Derrière ces arguments se cachent en fait des peurs qui s'expliquent par un manque de connaissance de la question de la diversité, mais aussi par un certain conservatisme lié à la génération à laquelle appartiennent encore la plupart des chefs d'entreprise allemands. Enfin, la question de l'intégration de personnes d'origine étrangère n'a jamais été un sujet simple pour la société allemande.

On le voit, la diversité n'a pas jusque là fait partie des priorités des entreprises et restait plutôt du ressort des multinationales. Plusieurs éléments ont néanmoins peu à peu conduit les entreprises à s'y intéresser davantage. Dès 2006, quelques grandes entreprises allemandes telles que Deutsche BP, Deutsche Bank, Deutsche Telekom et Daimler lancent une charte de la diversité, que plus de 700 entreprises ont signée aujourd'hui. Ce faisant, elles s'engagent en faveur d'une culture de la tolérance, d'un environnement de travail sans préjudice et discrimination, du respect mutuel, de l'inclusion de personnes aux talents divers dans et en dehors de la population active pour mieux répondre aux différents besoins des clients. Les chartes constituent un outil intéressant, notamment pour les PME, mais l'évaluation de leur impact fait néanmoins défaut. Autre élément important, le souci de liberté et le refus des entreprises allemandes de toute pression venant du gouvernement en matière de RSE et de gestion de la diversité, les poussent à faire volontairement des efforts dans ce domaine, pour ne pas y être contraintes.

Citons également le développement de cours sur la gestion de la diversité dans les universités, qui contribuent à la diffusion de la connaissance du sujet. Outre les différents instruments juridiques (loi 2001, loi constitutionnelle) qui interdisent toute discrimination liée au sexe, à l'origine, à la race, au pays d'origine, à la religion, aux convictions politiques et qui obligent les grandes entreprises, à travers la nomination d'un "commissaire à l'égalité des chances", à prendre les mesures nécessaires en faveur de l'égalité des femmes et des hommes et de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, la prise de position du Commissaire du gouvernement fédéral allemand en charge des migrations, des réfugiés et de l'intégration fait également avancer la compréhension de la gestion de la diversité. Il met en évidence l'intérêt que les entreprises, les employés et d'autres parties prenantes peuvent y trouver et souligne son effet gagnant-gagnant.

Enfin, les défis et les menaces de la mondialisation pour les marchés et l'emploi, incitent les entreprises à changer le regard qu'elles portent à leurs employés et à intégrer le fait qu'en plus des compétences et expériences professionnelles, le bagage culturel personnel de chacun représente un atout. La diversité devient un outil qui contribue au succès général d'une organisation, et permet notamment de fidéliser le personnel, de créer une meilleure atmosphère de travail et un mode de travail innovant, de répondre au défi du vieillissement de la main d'œuvre et au déficit de compétences, d'augmenter la compétitivité grâce à l'ouverture à de nouveaux marchés internationaux, de valoriser son image.

Les entreprises intègrent d'ailleurs de plus en plus les questions liées à la diversité dans leurs rapports annuels.

Le gouvernement allemand lance, en 2010, un nouveau plan d'action "RSE en Allemagne", pour valoriser au niveau international une économie allemande basée sur la haute qualité et l'engagement responsable des entreprises. Quoiqu'il advienne de ce nouveau plan, le développement actuel de la RSE ouvre des perspectives en faveur d'une meilleure prise en compte de la gestion de la diversité dans sa globalité.

### **Recommandations**

- Lever les peurs en sensibilisant davantage aux enjeux de la gestion de diversité (particulièrement utile pour les PME).
- Sensibiliser les jeunes générations aux enjeux de la gestion de la diversité.
- Valoriser les bonnes pratiques et montrer les effets positifs que génère une démarche de RSE/gestion de la diversité pour les entreprises.
- Rendre les actions des entreprises en matière de RSE/Diversité plus visibles.
- Communiquer de façon pédagogique, adaptée et pratique sur la RSE/Diversité.
- Former à la RSE/diversité à travers l'enseignement et la formation professionnels
- Développer des qualifications en matière de RSE.
- Développer une compréhension commune du concept de RSE entre l'ensemble des parties prenantes, et favoriser le dialogue entre elles.
- Accompagner les entreprises à inscrire leurs activités RSE dans une véritable stratégie d'entreprise, notamment les PME, ce de façon extrêmement concrète.
- Impliquer davantage les parties prenantes dans la démarche de RSE/Diversité, en interne comme en externe.
- Favoriser l'échange de pratiques entre entreprises.

### **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.

## Répondre à la satisfaction des clients

### - Teckentrup GmbH & Co KG

Cette entreprise produit des portes et des portails, des portails industriels et des portes de garage, et est dans ce domaine l'un des plus gros fabricants en Europe. Parmi les 800 salariés qu'elle emploie, 25% sont d'origine étrangère. Teckentrup GmbH & Co KG a été la première entreprise de la région Lippe (Westphalie) à signer la charte de la diversité qui met l'accent sur l'égalité des chances au regard de l'âge, du genre, de l'origine ethnique, de la religion, du handicap, de la préférence sexuelle, etc. L'entreprise met l'expertise de ses employés au cœur de sa stratégie et valorise les compétences linguistiques et la capacité d'adaptation de son personnel d'origine étrangère dans son développement à l'international. Elle recrute des ouvriers d'origine étrangère à travers le bouche-à-oreille qu'elle pratique auprès de groupes de migrants et de leurs leaders. La gestion de la diversité est traitée au plus haut niveau de décision de l'entreprise, considérant qu'il est essentiel de sensibiliser le personnel de direction à ses enjeux pour ensuite pouvoir la mettre en place efficacement dans la structure et rallier le personnel à cette cause. Pour asseoir sa stratégie, Teckentrup GmbH & Co KG s'appuie sur des équipes multiculturelles au sein desquelles chacun acquiert une culture de la diversité. Elle organise des ateliers sur des thèmes spécifiques et des événements qui permettent de vivre la diversité dans la vie de tous les jours. C'est ainsi qu'elle organise une fois par an un "carnaval des cultures", où chaque groupe de migrants présente les plats et boissons qui lui sont typiques, apporte des informations sur sa culture, ses caractéristiques. Cet événement permet aux employés de se rencontrer et de se familiariser aux différentes cultures. L'entreprise publie des informations sur les différentes religions et les pratiques qui en découlent (exemple : le Ramadan). Elle s'appuie pour cela sur des personnes issues des différents groupes de migrants. Elle réalise des cartes de vœux adaptées aux croyances de son personnel, elle organise des équipes de foot multiculturelles.

Cette stratégie s'avère porteuse. Le questionnaire d'évaluation qui a été adressé au personnel révèle sa satisfaction, l'amélioration de l'ambiance de travail, une meilleure perception des enjeux de la diversité. L'image de l'entreprise est également meilleure auprès des différentes parties prenantes. A noter cependant que Teckentrup GmbH & Co KG ne souhaite pas utiliser son engagement en faveur de la diversité pour vendre ses produits. Elle souhaite l'utiliser à des fins internes. Enfin, l'entreprise communique sur les enjeux de la diversité lors de conférences, au sein de réseaux d'entreprises ou auprès des universités. Elle fait également partie d'un réseau qui vient de voir le jour dans sa région et qui vise à favoriser l'échange d'expériences en matière de RSE et de diversité.

### - Innodämm GmbH

Cette entreprise est spécialisée dans l'isolation des bâtiments. Elle emploie 31 personnes, dont la moitié est d'origine étrangère. L'entreprise emploie également des personnes éloignées du marché de l'emploi (seniors, mères célibataires, personnes handicapées). La position de l'entreprise étant de toujours choisir la personne la mieux adaptée au poste, il apparaît que le choix se porte souvent sur des personnes issues de l'immigration, qui font en général preuve de grandes capacités d'adaptation, de réactivité et d'ingéniosité sur les chantiers. Les nombreuses nationalités au sein de l'entreprise constituent un avantage certain pour établir des contacts avec les clients et pour se développer à l'international. La

diversité fait partie intégrante de la vie de l'entreprise. Toutes les personnes qui entrent à Innodämm GmbH bénéficient d'un apport en qualification, auquel s'ajoute une formation en langue pour les personnes d'origine étrangère. L'entreprise tient compte, autant que faire se peut, des situations individuelles de ses salariés, en donnant par exemple la possibilité aux mères célibataires de travailler chez elles, ou en intégrant le fait qu'une personne d'origine étrangère peut avoir à s'absenter longtemps pour des raisons familiales (deuil...).

La politique de gestion de la diversité qui est pratiquée par Innodämm GmbH a des résultats très positifs : motivation du personnel, grande loyauté et fierté à son égard, fort sentiment d'identification à l'entreprise. Elle a également des retombées en termes économiques, car les clients se sentent en confiance lorsqu'ils passent des commandes, et qu'ils peuvent le faire avec des personnes de la même origine qu'eux, ainsi qu'en termes de réputation. Cette approche de la diversité combinée à celle de la compétence technique vaut à Innodämm GmbH d'être reconnue pour un savoir-faire unique et de se différencier des autres entreprises qui interviennent dans le secteur de l'isolation des bâtiments. Compte tenu des perspectives importantes de création d'emploi en Europe dans le domaine de l'isolation thermique, en particulier pour les personnes peu qualifiées, cette expérience est particulièrement intéressante. Innodämm GmbH communique d'ailleurs beaucoup, elle a participé à plusieurs concours liés à la RSE et à la diversité. Elle envisage par ailleurs d'échanger son expérience avec d'autres entreprises, ainsi que de développer, en partenariat avec la chambre de commerce, ses propres cours de formation pour des installateurs d'isolation.

## Répondre aux besoins du marché local et d'internationalisation

### - Phönix Contact GmbH&Co KG

Fabricant de technologie électronique, l'entreprise Phoenix Contact GmbH & Co. KG emploie 10.000 personnes dont la moitié en Allemagne. L'entreprise pratique la RSE depuis des années. À son actif, on peut compter la création d'un centre de santé interne et des formations à la diversité pour le personnel, notamment. Au sein du groupe (notamment à Blomberg), il y a environ 10% de personnes issues de l'immigration (Turquie, Pays-Bas, Portugal, Croatie, Chine et pays d'Europe de l'Est). L'entreprise considère que l'expertise de ses employés étrangers en matière de migration est particulièrement précieuse. Maîtrise de plusieurs langues, mentalités et références culturelles sont autant d'atouts très utiles dans un environnement professionnel international. Au sein de Phoenix Contact, c'est particulièrement vrai pour les postes techniques et de management. L'entreprise s'investit également dans la qualification professionnelle initiale des jeunes d'origine étrangère. Elle joue ainsi un rôle exemplaire sur le marché de l'emploi de la région de Lippe (Westphalie) en soutenant ces jeunes dans leur début de carrière. Toutes les personnes qui entrent Phoenix Contact bénéficient d'un programme d'intégration, où l'accent est mis, entre autres, sur l'aspect positif de la diversité. Les responsables de service qui travaillent avec des ouvriers d'origine étrangère reçoivent des formations sur l'inter culturalité, des formations en langue sont par ailleurs proposées afin de lever les difficultés de communication.

L'évaluation de cette politique démontre son efficacité, peu de turnover, loyauté des employés peu qualifiés à l'égard de l'entreprise. La communication interne constitue aussi un élément important de sensibilisation à la diversité. Le magazine des employés ainsi que la



newsletter interne à l'entreprise valorisent des témoignages de salariés d'origine étrangère. A l'externe, la politique de communication de Phoenix Contact est plus neutre. Elle n'utilise en effet pas sa politique en matière de diversité comme outil commercial ou de recrutement, considérant que la politique de sélection doit être basée sur les compétences et non sur l'application de quotas. En revanche, Phoenix Contact souhaite pouvoir communiquer davantage en direction des écoles, etc., sur la nécessité de s'ouvrir à l'interculturalité et à la diversité, qu'elle considère comme des facteurs de succès essentiels pour les années à venir.

### Continuer à avancer

Globalement, le 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.