

Collection

Working
paper

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

Recommandations pratiques – La Belgique

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@pourolasolidarite.be

www.pourolasolidarite.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 Belgique

La Belgique inscrit de longue date la RSE et la diversité dans ses politiques publiques. Comment cela se concrétise-t-il dans la réalité des entreprises ?

Rappelons tout d'abord que l'intérêt pour la diversité s'est développé en Belgique dans les années 1980 par le biais de premières initiatives prises dans le but de former et d'accompagner les chômeurs de longue durée d'origine étrangère ou à faible degré de scolarité. A la même époque, le problème des inégalités au sein des organisations a également été soulevé. La diversité est un des piliers du pôle social de la RSE. Il constitue un enjeu majeur du développement de la responsabilité sociétale en Belgique puisque le mouvement RSE y a pris racine, en 1995, dans le sillage du Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale signé par un groupe de dirigeants d'entreprises sous l'impulsion du président de la Commission européenne Jacques Delors. Il s'agissait alors de persuader les entreprises qu'elles avaient un rôle à jouer dans la réduction de l'exclusion du marché du

travail des chômeurs de longue durée d'origine étrangère et à faible degré de scolarité. Et cela via une amélioration continue de leurs pratiques sociales (recrutement, formation, développement...).

La diversité en tant que telle a pris un essor particulier avec la transposition en droit belge des directives européennes sur la discrimination. Conçue comme une opportunité et englobée dans un cadre RSE d'engagement volontaire, la diversité est devenue une nécessité pour les organisations. En ce sens, elle déborde aujourd'hui le contexte de la RSE : même les organisations qui n'adhèrent pas au concept RSE sont contraintes de se préoccuper sinon de la diversité du moins du respect de la législation en matière de discrimination.

Partenaires sociaux comme entrepreneurs marquent de plus en plus un engagement en faveur de la diversité, comme en témoignent d'ailleurs les conventions collectives qui ont été signées en 2008 au niveau fédéral. Elles ont force de loi.

La Belgique a inscrit la diversité dans l'emploi dans ses priorités tant au niveau fédéral que régional. Au niveau fédéral, un label de promotion de la diversité sur le marché de l'emploi, résultant d'une concertation avec les partenaires sociaux, des experts et des entreprises a été lancé en 2006, ainsi qu'un baromètre de la discrimination en matière d'emploi. Au niveau fédéral toujours, on retiendra la conclusion d'une importante convention collective de travail (n°38), qui a force de loi au sein du Conseil national du Travail, lieu de concertation fédéral entre patrons et syndicats. Cette convention consacre le principe d'égalité de traitement au cours de la procédure de recrutement et de sélection.

La Région Flandre a, quant à elle, soutenu dès les années 90, la mise en place de nombreux plans de diversité octroyant aux employeurs un financement et une aide par l'intermédiaire de consultants agréés. En 2001, les partenaires sociaux et le gouvernement flamand signent le Pacte de Vilvoorde, dont découle le décret relatif à la participation proportionnelle sur le marché de l'emploi adopté le 24 avril 2002. Le principe de la participation proportionnelle implique que la participation au marché de l'emploi soit proportionnelle à la composition de la population professionnelle et que la participation proportionnelle de groupes à risque soit garantie. D'autres initiatives sont prises, comme celle de la plateforme des entrepreneurs en faveur de la diversité. Cette structure informe et sensibilise à la plus-value que génère la diversité.

La Région Bruxelles-Capitale n'est pas en reste. Parmi les initiatives récentes, citons par exemple la prise de position de son gouvernement sur les plans de diversité et le label de diversité. Ainsi, un subside d'un montant maximum de 10.000 € fut octroyé aux entreprises, organisations et institutions concernées disposant d'un plan de diversité. Il fut accordé à titre de cofinancement de la moitié des frais liés au développement, pour la mise en œuvre, et le suivi du plan de diversité. Le label de la diversité est attribué aux entreprises, organisations et institutions qui mènent une politique de diversité et qui ont reçu une évaluation finale favorable par Actiris (office bruxellois de l'emploi), au terme des deux ans de durée du plan. Signalons également en 2008 les « Engagements des syndicats représentatifs bruxellois pour la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité ». Les trois syndicats se sont positionnés officiellement en renforcement des efforts en matière de diversité et en accentuant le rôle primordial du monde syndical, si bien en interne qu'en externe.

Enfin, la Région Wallonne s'est également montrée active en la matière. Elle a mis en place une politique globale de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations à l'embauche et dans l'emploi, qui prévoit notamment des mesures incitatives visant à encourager et à valoriser les initiatives des entreprises et organisations en matière de diversité. Il s'agit d'une charte de la diversité pour les entreprises désireuses de s'associer à la dynamique de lutte contre les discriminations et de gestion de la diversité des ressources humaines (près d'une centaine d'entreprises ont déjà ratifié cette charte de même que deux secteurs d'activité : la construction et les secteurs verts) ; d'aides à la gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations actives, qui doivent permettre aux entreprises de concrétiser les engagements pris au travers de la charte de la diversité en entreprise, faire l'autodiagnostic de leur GRH sous l'angle de la diversité, définir une politique de gestion de la diversité de leurs ressources humaines, implémenter cette politique et l'évaluer (sept entreprises et organisations bénéficient déjà, à ce jour, de ces aides et plusieurs autres dossiers de demande sont en cours d'instruction) ; de l'agrément, par la Région wallonne, de consultants diversité afin de soutenir les entreprises et les organisations dans leur démarche diversité ; d'un prix annuel wallon « Diversité et ressources humaines dans les entreprises et les organisations », qui a pour objectif de rendre visible et de soutenir une initiative ou une pratique particulièrement pertinente, menée par une PME/TPE, une grande entreprise, une asbl ou un service public (cinq lauréats ont été primés en 2007, quatre en 2008 et quatre en 2009, dans les quatre catégories suivantes : grandes entreprises, PME/TPE, asbl et services publics).

Recommandations

- Evaluer l'ensemble des actions mises en place jusque-là et en tirer les conclusions pour continuer à avancer.
- 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

- TEC Hainaut

TEC Hainaut est la société publique de transport en commun de personnes dans la province du Hainaut, en Belgique. L'initiative concerne un partenariat de réinsertion sociale via le

nettoyage intérieur des autobus par des personnes de 18 à 25 ans en rupture de travail et/ou de scolarisation, allocataires sociaux de longue durée. Les objectifs sont de participer à la construction d'une image positive d'un service public institutionnel de la Région Wallonne qui insère dans une équipe de travail identifiée un public plus fragilisé sur le marché de l'emploi, ainsi que de créer un nouveau et vrai métier de techniciens de surface spécialisés en nettoyage de véhicules bus appelés « Agent de Propreté Bus » (APB). Suite à des actes répétés de vandalisme sur les lignes de transports en commun dans la Province du Hainaut où sévit un taux de chômage élevé, *TEC Hainaut* a décidé de mettre en place en 1996 un partenariat avec les personnes qui commettaient elles-mêmes ces actes, en les associant à la tâche de nettoyage des bus qui rentrent au dépôt en fin de journée. Pour ce faire, une collaboration a été conclue avec le Centre public d'aide sociale (CPAS) de Mons qui a désigné les participants et avec une entreprise de formation par le travail (EFT) locale, la Cecos, pour activer un projet de réinsertion sociale. Depuis 1996, 76 personnes ont participé au projet, dont certaines ont été engagées par le TEC comme préparateurs de matériel ou chauffeurs. La pérennisation du partenariat est assurée au travers de la création d'une entreprise d'insertion sociale (Seconet) agréée par la Région wallonne. Elle emploie actuellement 12 personnes dont 9 sous contrat à durée indéterminée. Des conseillers tuteurs formés (travailleurs du TEC qui se sont portés volontaires) accompagnent les jeunes sur le terrain pour leur apprendre une culture du travail, les mettre en confiance et les évaluer. Trois formatrices de Cecos sont intervenues dans la professionnalisation aux méthodes de nettoyage.

La réussite du projet réside dans le partenariat efficace qui s'est construit entre l'entreprise *TEC Hainaut*, le CPAS de Mons, la Cecos. Depuis lors, ce partenariat a été étendu à d'autres métiers de nettoyage, ainsi qu'à d'autres dépôts comme celui de La Louvière et de Tournai, impliquant des collaborations avec d'autres CPAS locaux. La communication tient également une part importante dans la réussite du projet, elle est permanente à tous les niveaux en interne et en externe notamment via le journal interne de l'entreprise où l'on insiste sur le lien entre le métier et la réinsertion sociale, et via les notes au Conseil d'entreprise. Il est cependant à regretter que ce projet ne mobilise pas plus de femmes candidates. Le travail de nettoyage des bus reste perçu comme plus pénible que le travail de nettoyage ménager.

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.