

Collection

# Working paper

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

Recommandations pratiques – L'Espagne

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'Espagne

Le phénomène massif et récent de l'immigration en Espagne contraint les entreprises à envisager leur approche de la RSE et de la diversité de manière différente. La RSE connaît depuis plusieurs années un essor important en Espagne. Fortement soutenue par les institutions – comme en témoignent la publication en 2006 d'un livre blanc par le Congrès espagnol, la création d'un conseil national sur la RSE et de nombreux textes de loi – la RSE a également fait l'objet de l'attention des médias, des universités et du secteur économique. Fait notable, les syndicats UGT, CCOO, CEOE, CEPYME et le gouvernement espagnol en ont fait un élément du dialogue social, où chacun de ces acteurs a un rôle essentiel à jouer.

Les entreprises qui mènent des démarches RSE, s'engagent, sur une base volontaire, à accepter certaines valeurs dans le champ économique, environnemental et social visant des emplois de qualité, un bien-être social, la cohésion territoriale, la durabilité. Au-delà de cet aspect, elles l'appréhendent comme une véritable stratégie d'entreprise qui apporte des avantages en termes de compétitivité, de croissance économique, d'innovation, d'attractivité

des clients, des employés, en termes de notoriété et d'image. Pour d'autres entreprises, les coûts générés par la RSE ont au contraire des conséquences négatives en termes de rentabilité. Elles estiment par ailleurs qu'il ne leur appartient pas de gérer les problèmes de la société, et que la RSE ne fait pas partie de la culture d'entreprise. Cependant, et malgré ces réticences, de plus en plus de grosses entreprises développent une stratégie de RSE à long terme, qui représente pour elles un élément fondamental de leur durabilité et de leur résistance à la crise et aux pressions extérieures. Mais qu'en est-il des PME ? Force est de constater qu'elles n'ont jusque-là pas été concernées par cette démarche. Or, elles constituent l'essentiel du tissu économique espagnol, composé à 94% d'entreprises de moins de 10 salariés. Il apparaît donc urgent et nécessaire de les sensibiliser aux avantages que présente la RSE pour elles. Sans cet effort, elle ne pourra pas développer tout son potentiel.

L'égalité des chances, la flexibilité des heures de travail, la formation et l'intégration des personnes migrantes sont les principaux axes du volet social des politiques RSE des entreprises espagnoles. Compte tenu du développement massif du phénomène de l'immigration ces dix dernières années, ce pan occupe une place tout à fait particulière au sein des entreprises. Rappelons que l'Espagne est devenue le pays de l'UE qui compte le pourcentage le plus élevé d'étrangers (4 Mo, soit 10% de la population), se plaçant ainsi devant des pays de longue tradition d'accueil comme la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni. Se pose donc pour elle, mais aussi pour tous les acteurs (administrations, représentants politiques, entreprises, partenaires sociaux, citoyens) la question essentielle de l'intégration de ces personnes dans l'emploi et dans la société. L'enjeu est considérable du point de vue économique et social. De par ses fonctions, l'entreprise représente pour les immigrants le premier lieu d'intégration. Mais l'absence de loi ou d'obligation légale pour l'intégration des immigrants sur le lieu de travail conduit les entreprises socialement responsables à se positionner pour leur offrir des conditions décentes. Ceci est d'autant plus nécessaire que la crise les a encore affaiblis sur le marché de l'emploi. Il convient par ailleurs de remédier aux difficultés auxquelles ils sont souvent confrontés, en particulier les jeunes peu qualifiés : contrats de travail temporaires, salaires inférieurs à ceux des Espagnols, accidents du travail, instabilité du lieu de résidence, absence de mesures en faveur de la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle (notamment pour les femmes). Les réflexions des entreprises portent par exemple sur les actions à entreprendre pour créer et offrir des emplois de qualité, promouvoir les modèles de recrutement dans les pays d'origine, rationaliser les processus d'embauche des personnes qualifiées et non qualifiées, développer la reconnaissance des diplômes, assurer une stabilité professionnelle qui permette de générer de la valeur à long terme, développer la formation professionnelle en alternance, la formation linguistique, appuyer les personnes dans l'achat ou la location d'un logement, soutenir l'éducation des enfants, favoriser le regroupement familial. Ces différentes mesures ne pourront se concrétiser sans l'appui et la collaboration des parties prenantes que sont le gouvernement, les administrations publiques, les partenaires sociaux, les groupements d'entreprises, les associations, les institutions financières, les médias. Il revient au gouvernement et aux administrations de sensibiliser les Espagnols aux causes de l'immigration et à ses conséquences positives, de contrôler les entrées illégales, de faire appliquer les lois sur l'immigration, de rendre les procédures de délivrance des permis de séjour plus efficaces, de mettre en place des incitations fiscales en faveur de plans d'intégration, de sanctionner les fraudes. Aux partenaires sociaux et aux groupements d'entreprises de mettre en place des actions de sensibilisation ainsi que d'intégrer des

indicateurs sur la gestion de la diversité dans leurs rapports annuels, le nombre d'immigrants employés, les conditions d'embauche et de travail. Aux associations et organismes d'assistance sociale de négocier des accords pour favoriser le placement permanent des immigrés sur le marché du travail. Aux institutions financières de soutenir des projets d'entreprises incluant la RSE et la gestion de la diversité. Les entreprises doivent elles-mêmes mettre en place des stratégies en faveur de cette intégration... Sans oublier la question majeure de l'implication des salariés, qui sont pour l'instant totalement absents de ce dialogue.

### **Recommandations**

- Sensibiliser les PME et micro-entreprises, à travers des bonnes pratiques, aux avantages de la RSE (satisfaction et loyauté des employés, fidélité des clients, réputation, productivité, innovation), ce afin d'inciter leurs dirigeants à s'impliquer eux-mêmes dans le management de la RSE.
- Développer la connaissance du concept de la RSE et en conséquence de son mode de fonctionnement.
- Former sur ce concept, y compris les responsables des ressources humaines.
- Inscrire ces actions de façon très concrète et adaptée à la réalité des activités des entreprises.
- Echanger sur des cas pratiques d'entreprises liés à la RSE, et à l'intégration de travailleurs migrants (formation, accompagnement social...).
- Former les travailleurs migrants (aspect technique et social) afin de faciliter leur intégration, leur employabilité et la plus-value dans l'entreprise.
- Impliquer davantage les salariés à la démarche de la RSE/Diversité

### **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.

### **Fidéliser le personnel en facilitant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle**

- Serdomas Sistemas

*Serdomas Sistemas* est une entreprise de services à la personne de 14 salariés basée à Madrid. Elle propose des services au domicile des personnes âgées ainsi que des activités de nettoyage, cuisine, repassage aux familles, qui visent à leur faciliter la vie de tous les jours et à répondre au besoin d'une meilleure conciliation de la vie privée et professionnelle. La stratégie de l'entreprise repose sur l'intégration des immigrants, qui constituent près de 90% du personnel, ainsi que sur la diversité de l'équipe, composée de personnes de cultures, de langues et aux profils différents. Elle propose à ses salariés des formations sur les soins et les services à domicile. Elle leur donne une réelle possibilité de flexibilité des horaires de travail, ce afin de leur permettre de répondre aux exigences familiales et personnelles qui s'imposent à eux. Par ailleurs, l'entreprise négocie aussi pour eux avec la banque Caixa des conditions préférentielles d'attribution de microcrédits, de cartes de crédit, d'avance sur salaire, etc. Elle engage pour eux les procédures de réunification des familles, à travers son service juridique. Afin de garantir un processus de sélection objectif, le groupe de personnes chargées du recrutement est parfaitement mixte. Lors du processus de sélection, toutes les questions qui ne seraient pas liées au poste à pourvoir sont exclues. Enfin, l'entreprise repose sur une organisation horizontale visant à faciliter le partage des responsabilités, l'association du personnel aux prises de décision et son implication maximale.

La mise en place de cette stratégie découle d'un questionnaire adressé au personnel afin d'identifier ses principaux besoins, puis de la mise en place d'un plan d'action en faveur de la conciliation de la vie familiale et professionnelle, qui s'est accompagné d'une action de communication en direction du personnel. Ce travail a été réalisé avec l'appui d'une structure d'accompagnement. Le programme est particulièrement apprécié des femmes, car il leur permet à la fois d'acquérir des compétences professionnelles et de concilier leur emploi avec leurs obligations familiales. Il contribue à augmenter la satisfaction et la motivation du personnel, à améliorer l'ambiance au travail et en conséquence la productivité. Enfin, ce programme a eu un réel impact sur l'image et la réputation de l'entreprise, tant en interne qu'en externe.

### Développer les compétences et offrir des emplois de qualité

#### - Corporación Euromanser, S.A.L (Espagne)

Cette entreprise emploie 24 personnes et propose des services de nettoyage, traitement des sols, jardinage, décoration, désinfection, maçonnerie, peinture, électricité, charpenterie, serrurerie et plomberie à des particuliers et à des entreprises. La stratégie de la *Corporación Euromanser* repose sur la qualité de son personnel et sur les actions de formation qu'elle engage en faveur de son perfectionnement permanent. Ce faisant, elle reste compétitive sur le marché. Après avoir fait un diagnostic des besoins de formation de son personnel, l'équipe de direction a mis en place un plan de formation continue, lequel est intégré dans la stratégie de l'entreprise et fait l'objet d'évaluations régulières. Ce plan vise à aider les salariés à effectuer des tâches de plus en plus complexes qui impliquent plus de responsabilités, à adapter leurs compétences aux évolutions technologiques et à faire du travail une source d'apprentissage et de satisfaction permanente. Ainsi une formation est assurée tous les ans pour les salariés et organisée par des entreprises extérieures. Ils peuvent faire la demande de téléformations ou de formations sur site dans le domaine informatique, des logiciels graphiques, de la prévention des risques, du management, de la

négociation, des techniques de vente, mais aussi dans l'apprentissage de l'anglais. Cette stratégie donne pleine satisfaction aux salariés, dont l'impact se fait sentir sur la productivité. Par sa différenciation, l'entreprise répond aussi à la satisfaction des clients et son image est améliorée.

## Créer des emplois

### - GENERA

*GENERA* est un programme espagnol de soutien au développement d'initiatives d'emploi indépendant. L'objectif principal de ce programme (financé par le Fonds social européen) est l'intégration sociale et professionnelle des migrants. Le public cible est composé de migrants particulièrement vulnérables d'un point de vue social et répondant aux critères suivants : les femmes sous qualifiées immigrées avec famille et les personnes immigrées travaillant dans des conditions instables ; les demandeurs d'asile politique et autres personnes se trouvant sous protection internationale. Ces personnes doivent être autorisées à travailler ou posséder au moins une autorisation de séjour sur le territoire espagnol, ce qui signifie qu'elles sont en situation régulière en Espagne.

Concrètement le programme est divisé en deux étapes. La première vise à sélectionner les agents qui seront chargés de choisir les bénéficiaires du programme. La deuxième vise à travailler autour des compétences entrepreneuriales : pré-viabilité ; business plan ; soutien au financement de nouveaux projets ; suivi du processus de création de la nouvelle entreprise. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la loi espagnole du 18 juillet 2007 relative à l'intégration des migrants, demandeurs d'asile politique et autres personnes se trouvant sous protection du Ministère espagnol du Travail et des Affaires Sociales et dans le cadre de la résolution du 3 juillet 2009 de la Direction générale espagnole responsable de l'intégration des migrants.

Ce projet permet d'apporter une réponse à l'intégration professionnelle et sociale des migrants, demandeurs d'asile politique, réfugiés, apatrides, personnes sous accord de protection temporaire ou qui bénéficient d'un autre statut de protection. Il est tout à fait adapté à ces personnes qui démontrent souvent des capacités personnelles et professionnelles pour entreprendre. Les informations qui sont transmises sur les procédures à suivre leur sont particulièrement utiles. La plupart des emplois créés par les migrants sont dans le domaine des services, avec un rayonnement local.

## 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.