

Collection

Working paper

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

Recommandations pratiques - L'Italie

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.

L'Italie

Les coopératives sociales italiennes démontrent leur capacité à produire de l'innovation sociale dans les territoires et en partenariat, en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi.

L'origine de ce mouvement remonte aux années 1970. L'Italie souffre alors d'un déficit de services sociaux (publics et privés) tandis que le tiers secteur et l'économie sociale sont insuffisamment développés. Dans le même temps, les femmes entrent sur le marché du travail, le nombre de personnes âgées augmente et de nouveaux besoins émergent quant à la prise en charge de publics ayant des difficultés, comme les malades mentaux, les sans-domicile-fixe, les toxicomanes, etc. Cette explosion de demande de services traditionnels et de nouveaux services sociaux conduit à un ensemble d'expérimentations (dont la plus spectaculaire a été le démantèlement des hôpitaux de santé mentale au profit d'un réseau alternatif de services au niveau local) permettant à la fois de répondre aux nouveaux défis économiques que doivent relever les activités sociales et à un souci de gestion

démocratique. Le développement des coopératives sociales a été reconnu par une loi en 1991.

Les coopératives sociales ont pour objectif l'intérêt général de la communauté, la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens, ce à travers des services liés au secteur sanitaire et social, éducatif, ainsi qu'à des activités diverses dans le domaine agricole, environnemental, industriel, etc. Elles doivent mettre l'accent sur l'emploi des personnes en difficulté.

Il existe aujourd'hui 7.363 coopératives sociales en Italie, qui se structurent autour de 3 catégories : les coopératives de type A offrent des services dans le domaine sanitaire et social, éducatif ; les coopératives sociales de type B interviennent en faveur de l'intégration par le travail et doivent recruter au moins 30% de personnes en difficulté ; les coopératives de type A+B, qui rassemblent les caractéristiques des coopératives A et des coopératives B. Parmi les 244.000 personnes qui travaillent dans les coopératives sociales, 30.000 sont des personnes en difficulté.

La RSE fait partie intégrante du mode de fonctionnement des coopératives sociales italiennes, d'une part à travers les actions qu'elles mènent en faveur de l'inclusion des groupes défavorisés sur le marché de l'emploi, et d'autre part à travers leur mode de gouvernance et l'intégration, de façon délibérée, de l'intérêt public dans leur processus de décision.

Modèles d'intégration dans le travail des personnes fragiles ou vulnérables, les coopératives sociales de type B accueillent des personnes handicapées (physiques et mentales), des toxicomanes, des personnes ayant des troubles psychiatriques, des prisonniers, des alcooliques. Ces personnes peuvent devenir des travailleurs membres des coopératives, c'est-à-dire être associées aux décisions comme un ensemble d'autres parties prenantes (consommateurs, acheteurs publics) et faire partie du comité de direction. Ceci est le cas dans au moins un quart des coopératives sociales de type B.

Les coopératives sociales sont en général de petite taille et agissent au niveau d'un territoire limité. C'est en se positionnant comme un partenaire privilégié des pouvoirs publics, et notamment des collectivités locales, dans le domaine des services de proximité et de l'insertion qu'elles ont connu cet essor. Elles s'ouvrent aujourd'hui également à des acteurs privés.

La loi reconnaît des avantages fiscaux aux coopératives sociales italiennes. Du fait de l'intérêt collectif qui est reconnu aux activités d'intégration, elles peuvent également accéder aux marchés publics (en-dessous du seuil de l'UE) grâce à la signature de contrats directs avec l'administration publique, sans passer par des appels d'offres. Les clauses sociales qui imposent l'emploi d'un pourcentage de personnes en difficulté dans les contrats publics sont également utiles aux coopératives sociales. Enfin, une mesure plus récente et plus innovante prévoit de favoriser l'intégration temporaire de personnes vulnérables issues des coopératives B dans des entreprises classiques et ainsi d'établir des connections entre des employeurs privés et les coopératives.

Malgré ce cadre législatif très favorable au développement des actions des coopératives sociales, de récentes décisions gouvernementales de rigueur budgétaire sont venues les brider, avec par exemple une coupe de 25% fin 2009 dans le budget alloué au nettoyage des

écoles. C'est ainsi que depuis janvier 2010, les coopératives sociales italiennes ont dû faire face à des pertes d'emplois touchant directement les personnes défavorisées qu'elles employaient auparavant. L'action législative et gouvernementale, si elle n'est pas coordonnée, peut ainsi aboutir à d'étranges contradictions...

Enfin, dans un souci de transparence, les coopératives sociales utilisent plusieurs types d'outils, parmi lesquels un rapport social qui permet de rendre compte de leurs performances économiques, sociales et environnementales, ainsi que de valoriser leur rôle, un rapport sur leur responsabilité financière, et une "carte des parties prenantes" permettant de visualiser clairement les relations de partenariat qui existent entre les coopératives sociales et les parties prenantes.

Recommandations

- Développer les outils, supports de reporting permettant de mieux valoriser les démarches RSE des coopératives sociales, leur mode de gouvernance, de promouvoir la culture de la responsabilité sociale auprès des citoyens pour les amener eux aussi à des comportements responsables (achats...), de sensibiliser les administrations publiques à la nécessité de soutenir les entreprises socialement responsables, de développer auprès des entreprises la prise de conscience et l'information sur les enjeux stratégiques de la RSE/diversité.
- Renforcer le développement d'outils comme "la carte des parties prenantes", pour mettre en évidence la nature des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes.

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

- Città e Salute

Città e Salute est une coopérative sociale italienne de type B, basée à Milan, qui intervient en faveur de l'intégration des personnes souffrant d'un handicap physique et psychique. Ses activités s'articulent autour du tri des déchets, notamment des vêtements et des chaussures, et de la réalisation de bijoux artisanaux. L'objectif est de permettre aux personnes handicapées de bénéficier de formations qualifiantes, d'acquérir une expérience professionnelle au sein de la coopérative sociale, pour ensuite être en capacité d'intégrer le marché du travail traditionnel. En même temps qu'elle intervient sur les compétences professionnelles des personnes handicapées, la coopérative agit sur leurs compétences

sociales. Ce travail est mené en partenariat avec un centre psycho-social. L'intégration se fait en plusieurs étapes. Les services sociaux ou les centres locaux de l'emploi échangent avec la coopérative sur la personne à intégrer. Sur la base de ses compétences, un type d'emploi lui correspondant le mieux est identifié et un plan personnalisé est arrêté entre les services sociaux, la coopérative et la personne. Celle-ci suit ensuite une formation – souvent financée par la région ou d'autres administrations publiques – et est suivie par un tuteur qui évalue ses compétences, et celles qui seraient à améliorer pour gagner en spécialisation.

Durant tout ce temps, le tuteur est en contact avec le service social qui a adressé la personne. Ce suivi permet à *Città e Salute* d'avoir une très bonne connaissance des capacités réelles de la personne et ainsi d'aider les entreprises privées ou les administrations publiques à définir l'emploi qui sera le mieux adapté à la personne. Son rôle est essentiel. Lorsque la période de formation est évaluée favorablement, la personne handicapée peut être embauchée par la coopérative sociale, voire même en devenir membre, ou sur le marché du travail traditionnel. Dans ce cas, *Città e Salute* aura recours aux différents types de contrats qui permettent de gérer les relations de travail entre coopératives sociales (par exemple entre les coopératives de type B et de type A). Le type de contrat sera choisi en fonction des besoins de la personne : temps partiel... Au cours des dernières années, *Città e Salute* a aidé 60 personnes à intégrer le marché de l'emploi traditionnel.

On le voit, le travail des coopératives sociales s'inscrit dans une relation de proximité avec tout un ensemble d'acteurs du territoire.

Développer les compétences et offrir des emplois de qualité

- RE-Energie

L'initiative Re-Energie, menée par des coopératives sociales de type B en Italie, vise à promouvoir l'utilisation de sources d'énergie renouvelables (SER) et à développer des processus d'adaptation à la demande du secteur public, privé et des familles. Elle vise en même temps à créer un tissu de nouvelles entreprises "environnementales", à vocation sociale, qui offriront des possibilités d'emploi de haute qualité aux personnes défavorisées, lesquels n'avaient jusqu'à présent évolué que dans des secteurs à faible valeur ajoutée. Le public cible est composé de personnes défavorisées, jeunes et immigrés en particulier (63% des personnes employées). Les objectifs sont les suivants :

- développer de nouvelles méthodes de gestion de l'énergie au niveau territorial ;
- développer une action intégrée visant à promouvoir les sources d'énergie renouvelable à la fois dans les secteurs public et privé et dans les familles, ce afin d'augmenter la demande en matière d'énergie renouvelable, et aussi de favoriser la création et le développement d'entreprises "environnementales" à vocation sociale, pour répondre aux besoins émergents ;
- élaborer des stratégies d'innovation et de croissance pour l'économie sociale, tout en renforçant une série d'outils garantissant l'embauche d'individus menacés d'exclusion du marché du travail ;
- construire un partenariat solide entre les différentes parties prenantes : les autorités locales ont un rôle à jouer dans la promotion des sources d'énergie renouvelables et dans la mise en œuvre de plans locaux énergie pour stimuler l'installation de systèmes solaires (par exemple), les entreprises "environnementales" à vocation

sociale, ont un rôle à jouer dans la formation et la requalification des personnes et enfin les partenaires technologiques du projet apportent leur expertise.

A ce jour, le projet a conduit à la création de 4 nouvelles coopératives sociales spécialisées dans l'installation de panneaux solaires photovoltaïques pour fournir de l'électricité. Elles représentent 90 emplois parmi lesquels 30% de personnes en difficulté. A cela s'ajoute la création d'un consortium pour l'internationalisation des coopératives dans le domaine de l'énergie et de l'environnement.

Ce projet est innovant à de nombreux titres : la création des nouvelles entreprises "environnementales" à vocation sociale et la perspective d'offrir des emplois à forte valeur ajoutée à des personnes en difficulté et de répondre au défi de l'exclusion sociale, les opportunités économiques qu'il offre, le partenariat innovant. De plus, il est reproductible et transférable.

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.