

Collection

Working paper

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

Recommandations pratiques – La Pologne

Septembre 2010

Avec le soutien de
la Communauté française de Belgique

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

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

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

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



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pouglasolidarite.be

www.pouglasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les enjeux du projet

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

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

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

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

La Pologne

Comprendre la portée des pratiques actuelles des entreprises en matière de RSE et de diversité nécessite une prise de conscience du contexte historique polonais. Ainsi, parler de diversité n'est pas chose facile en Pologne, tant cette question reste liée aux blessures de l'histoire. Caractérisé par les nombreuses minorités de toutes religions qui le composaient et qui vivaient en harmonie avant guerre, le peuple polonais a été brisé dans sa composante multiculturelle et religieuse par les nombreuses années de persécution et d'oppression qui ont suivi. Ceci explique pourquoi la question de la diversité est aujourd'hui abordée avec une certaine méfiance et ne porte que sur le genre, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, le handicap et l'âge, excluant ainsi les questions trop sensibles liées à la religion, aux orientations sexuelles, à la nationalité, etc. Par ailleurs, les pratiques relèvent encore plus souvent de la philanthropie que d'une véritable stratégie.

Du point de vue culturel, les Polonais n'aiment pas mettre la charrue avant les bœufs et préfèrent prendre le temps pour engager les transformations qui s'imposent. Ainsi, au cours

des vingt dernières années, les entreprises polonaises ont-elles jugé nécessaire de commencer par structurer les bases de leur organisation et de leur mode de gestion avant de s'engager dans une démarche de RSE et de diversité. Nombre d'entreprises interviewées ne se sentaient jusque-là pas assez mûres pour cela. Même s'il est donc encore relativement rare de trouver des entreprises qui développent une véritable gestion de la diversité, un changement de culture est néanmoins en train de s'opérer, pour passer du stade d'actions en faveur de l'égalité des chances à celui de stratégies en faveur de la diversité. Ce besoin découle en partie de la mondialisation et des attentes des entreprises étrangères partenaires. Le phénomène de migration massif que la Pologne a connu et le renversement de la tendance du marché de l'emploi en 2006 – jusque-là favorable aux employeurs mais s'inversant en faveur des employés (plus d'offres d'emploi que de demandes) – ont également été déterminants dans cette prise de conscience et la nécessité de recourir à de nouveaux réservoirs de personnel et à des équipes diversifiées pour travailler efficacement. Les entreprises ont alors redoublé d'efforts pour garder les salariés les plus talentueux, leur offrir des conditions de travail permettant d'augmenter leur satisfaction au travail et leur engagement professionnel. Enfin, les financements européens ou internationaux tels que le FSE et EQUAL ont également fortement contribué au développement de la gestion de la diversité en soutenant des projets innovants, en cassant des stéréotypes et en promouvant une certaine conscience sociale.

Du point de vue juridique, aucun texte n'encadre la mise en place de la gestion de la diversité. Seul le code du travail reconnaît le principe d'égal traitement dans le domaine de l'emploi (surtout entre les hommes et les femmes), interdit la discrimination directe ou indirecte dans l'emploi (sexe, âge, handicap, race, religion, nationalité, positions politiques, appartenance à un syndicat, origine ethnique, orientation sexuelle, temps plein ou temps partiel, etc.), et oblige les employeurs à prendre toutes les mesures pour lutter contre la discrimination. Le code du travail introduit également la charge de la preuve à l'employeur, qui doit prouver, lorsque des faits laissent supposer une discrimination, qu'il a pris toutes les mesures pour lutter contre les discriminations sur le lieu de travail et pour assurer une égalité de traitement à tous les employés. Force est de constater que malgré ces nouvelles dispositions, il existe toujours un niveau élevé de discrimination dans les entreprises polonaises, d'une part car il n'y a pas de système d'évaluation de la lutte contre les discriminations dans l'entreprise et d'autre part car les employeurs et les salariés manquent foncièrement d'informations sur ces nouvelles règles.

Des progrès notables sont à signaler dans l'implication du gouvernement en matière de RSE et de diversité. La création au sein du ministère de l'économie d'une équipe RSE marque cette volonté de changement et le ministère de l'économie apparaît de plus en plus souvent en partenaire de projets liés à la RSE. De même, la création en 2008 d'un service gouvernemental en faveur de l'égalité de traitement marque une étape décisive dans la prise en compte de la diversité dans toutes ses dimensions, avec cette fois une attention particulière aux questions liées au sexe, à la race, à l'origine ethnique, à la religion, aux positions politiques, à l'âge, à l'orientation sexuelle ainsi qu'à la situation familiale. L'arrivée en Pologne d'immigrants de l'Est de l'Asie (Chine, Vietnam), et les perspectives de leur augmentation dans les prochaines années joue sans doute en ce sens.

Les associations s'investissent elles aussi de plus en plus dans le champ de la RSE et de la diversité, mais leur coopération avec les entreprises a encore du mal à s'inscrire dans la

durée. L'organisation de cycles de débats au niveau local entre les entreprises, les associations, les décideurs locaux, les médias serait sans doute d'une grande utilité pour permettre aux parties prenantes de développer une compréhension commune du rôle et des responsabilités de chacune dans les actions de partenariat à long terme.

L'image de l'entrepreneuriat et des employeurs étant perçue de façon assez négative en Pologne, il est essentiel d'impliquer davantage les partenaires sociaux dans le dialogue des parties prenantes à la RSE et la diversité. A ce titre, le programme d'action engagé par le syndicat NSZZ Solidarność sur la RSE/diversité en direction de PME des provinces de Haute Silésie, de Świętokrzyskie et Warmia et de Mazury peut faire force d'exemple.

Les universités et les médias s'emparent de plus en plus du sujet de la RSE et de la gestion de la diversité en Pologne. Des cours et des séminaires sont organisés en direction des étudiants, des thèses sont publiées sur le sujet. A signaler également des initiatives intéressantes comme celle qui a été lancée par la branche polonaise de la structure internationale SIFE (Students in Free Enterprise) sur "Les managers socialement responsables".

Sans oublier les consommateurs, qui sont de plus en plus sensibles à l'engagement social des entreprises et à l'origine des produits.

Comme on le voit, la sensibilisation aux enjeux de la RSE et de la diversité prend de l'ampleur depuis ces dernières années en Pologne. Il n'en reste pas moins, que peu d'entreprises sont préparées à relever le défi de la gestion de la diversité en leur sein. Elles manquent à la fois de connaissances théoriques et pratiques sur ce qu'elle recouvre exactement, sur les conditions de sa mise en œuvre et de succès. De plus, elles manquent d'informations sur les avantages que peut leur apporter une stratégie de la diversité à long terme.

Recommandations :

- Développer des audits RSE/Diversité avant d'introduire tout changement dans l'entreprise.
- Sensibiliser aux avantages que les entreprises (grandes et petites) ont à gagner à s'engager dans une démarche de RSE/Diversité.
- Développer des formations approfondies sur la gestion de la diversité pour les dirigeants.
- Impliquer le comité de direction dans le management de la diversité.
- Mettre en place une équipe de la gestion de la diversité dans les entreprises.
- Communiquer en interne avec l'ensemble des employés sur la définition des objectifs de l'entreprise, les résultats attendus, les facteurs de réussite, les difficultés rencontrées dans la gestion de la diversité.
- Inciter les entreprises à passer de la rhétorique/communication sur la RSE, comme le font les grandes entreprises ou les filiales de multinationales, à la réalisation concrète de projets dans le domaine social.

- Favoriser l'échange d'expériences entre entreprises autour de bonnes pratiques, ce de façon extrêmement concrète.
- Renforcer la coopération entre entreprises d'un même territoire.
- S'engager de façon proactive dans la mise en place d'une plateforme de dialogue sur la RSE et la gestion de la diversité, associant les entreprises, les associations, le gouvernement et promouvant de façon efficace le concept de la RSE et de la gestion de la 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.

Intégrer les personnes les plus éloignées de l'emploi

- Carrefour Polska

En 2008, la branche de Carrefour en Pologne a signé un accord avec l'Union polonaise des malentendants. Il s'agissait de leur permettre d'accéder à des postes de caissier. Pour ce faire, une analyse a été faite sur le travail même de caissier, ses spécificités et les adaptations maximales qu'il était nécessaire d'apporter pour que les personnes malentendantes puissent y accéder. L'accord prévoyait que les personnes handicapées auraient le même emploi et le même niveau de rémunération que les autres caissiers de Carrefour. Le premier test avec six personnes handicapées ayant été évalué positivement par les personnes elles-mêmes, les directeurs, les employés et les clients de Carrefour, il a ensuite été décidé de poursuivre l'initiative et de l'étendre à d'autres magasins en Pologne.

L'appui de l'Union des malentendants a été déterminant dans ce partenariat. Elle a diffusé les offres d'emploi de Carrefour dans son réseau, elle est intervenue lors de la phase de test pour évaluer les adaptations nécessaires au poste de travail, elle a appuyé la mise en place des modules de formation visant à préparer les malentendants au métier de caissier, elle a aidé à produire des outils de communication en direction des clients et des employés de Carrefour, etc. Ce partenariat était aussi essentiel pour introduire une dynamique de changement au sein de Carrefour et lever les barrières dans l'accès à l'emploi des personnes malentendantes. L'impact positif a permis d'intégrer un nombre important de ces personnes, de réduire le turnover de l'entreprise et d'améliorer son image auprès des clients. Depuis lors, de nouveaux accords ont été signés et d'autres entreprises suivent cet exemple.

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

- Microsoft

Working parent est un programme destiné à aider les employés à concilier travail et vie privée. Il a été lancé par la filiale polonaise de Microsoft en décembre 2007 et finalise tous les efforts qu'elle avait entrepris précédemment dans ce domaine. Il vise non seulement à présenter un ensemble de bonnes pratiques relatives à la conciliation entre vie privée et travail, mais également à augmenter l'efficacité au travail en donnant accès à des formes flexibles de lieux et d'horaires de travail. Une attention particulière est accordée aux parents d'enfants âgés de moins de 14 ans ainsi qu'aux femmes enceintes. Ce programme a été créé à partir des besoins exprimés par les employés (hommes et femmes) de Microsoft. Il va bien au-delà de ce que préconise la loi polonaise en matière de protection des femmes enceintes, des personnes en congé maternité ou parental ainsi que des personnes ayant un enfant à charge. Ainsi, Microsoft donne la possibilité aux femmes enceintes et aux personnes en charge de jeunes enfants (âgés de moins de 6 mois) de travailler selon des horaires personnalisés, d'effectuer certaines tâches depuis leur domicile, de travailler 6 heures par jour et d'avoir moins d'obligations. Ceci leur laisse néanmoins plein accès aux services de l'entreprise comme une voiture de fonction, un ordinateur et un téléphone portables, ou encore accès au réseau de l'entreprise. Les personnes ayant des enfants de moins de 14 ans peuvent gérer elles-mêmes leurs horaires de travail. Elles bénéficient en outre de 2 jours de congés maladie supplémentaires à ceux qu'autorise la loi, sans avoir besoin d'un certificat médical. La jouissance de tous les droits cités ci-dessus ne modifie pas la rémunération.

La conciliation entre vies privée et professionnelle est un enjeu d'importance en Pologne, tant du point de vue économique qu'au regard de la situation professionnelle des femmes. En témoignent les nombreuses campagnes qui ont eu lieu ces dernières années en Pologne et qui visaient à mobiliser autour de la précarité dramatique dans laquelle se trouvaient les femmes enceintes, qui, du fait de leur état, perdaient leur emploi. Le succès du programme est avéré puisqu'il est aujourd'hui utilisé par toutes les employées de Microsoft Pologne ayant des enfants de moins de 14 ans. En revanche, les hommes en profitent moins. Depuis son lancement, 16% des employées sont devenues mères, la proportion de femmes est en augmentation dans l'entreprise (actuellement 20%), ainsi que le pourcentage de celles qui occupent des postes à responsabilités (20% à l'heure actuelle). L'impact est total en termes d'efficacité et d'innovation au sein des équipes.

De plus, *Working parent* contribue véritablement à améliorer le statut des femmes sur le marché du travail. L'image de Microsoft Polska est valorisée car elle figure parmi les « Meilleurs employeurs en Pologne ».

Développer les compétences et offrir des emplois de qualité

- Accenture

En 2008, l'entreprise *Accenture* a mis en place à l'université d'économie de Cracovie le programme d'action "Female Accent" en direction des femmes, visant en particulier à les motiver et à les doter de compétences leur permettant de se réaliser pleinement dans leurs objectifs professionnels et de mieux croire en leurs propres capacités. Cabinet de conseil,

Accenture avait d'une part constaté que peu de femmes se positionnaient sur des postes de consulting et souhaitait, d'autre part, augmenter le nombre de femmes consultant en son sein. Ce programme a été fortement soutenu par la direction de l'entreprise et a été mis en place par les services des relations publiques, du marketing et des relations humaines. Les cours ont été assurés par des femmes expertes au sein d'*Accenture* ainsi que par d'autres femmes chef d'entreprise. Ils ont souligné l'importance d'avoir des femmes dans l'entreprise et l'importance pour les femmes d'avoir des perspectives d'évolution de carrière.

L'évaluation de cette première session de cours a permis de vérifier l'intérêt et les besoins importants qui existent en Pologne autour de ce sujet. Ils répondent à la vraie question de l'égalité professionnelle et de la prise de responsabilité des femmes au sein des entreprises. Les retombées ont été importantes en termes d'image pour *Accenture*, qui apparaît comme une entreprise qui s'engage en faveur des femmes, ainsi que dans les relations avec les clients. Enfin, certaines femmes se sentent motivées pour assumer des fonctions de consulting au sein de la structure.

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.