

*Diversités et Citoyennetés*

**RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ENTREPRISES ET  
DIVERSITE CULTURELLE**

*La Lettre de l'IRFAM – n° 28 – 2011*





**Institut de Recherche,  
Action et Formation  
sur les Migrations**

17 Rue Agimont  
B-4000 Liège  
T. 04-221 49 89  
F. 04-221 49 87  
info@irfam.org  
www.irfam.org



# RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET DIVERSITE CULTURELLE

EDITORIAL	Page 3
LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : ORIGINES, CONCEPTS, ACTEURS	Page 5
CSR : FROM CHALLENGES TO OPPORTUNITIES	Page 12
RSE, DIVERSITE ET INTEGRATION DES MIGRANTS : ENJEUX EUROPEENS	Page 14
DIVERSITE EN ENTREPRISE ET RSE : DEMARCHE DU « TESTING SOLLICITE »	Page 17
A CONFERENCE ON EUROPEAN COMPETITIVENESS & DIASPORA NETWORKS	Page 20
RSE EN BELGIQUE : GROS PLAN SUR QUADRANT	Page 21
BUILDING PARTNERSHIPS WITH THE PRIVATE SECTOR : A SHARED RESPONSIBILITY	Page 22
APPEL A CONTRIBUTIONS	Page 25
LE PRIX « HARMONIQUES » POUR LA RECHERCHE APPLIQUEE INTERCULTURELLE	Page 26
NOUVELLES PUBLICATIONS	Page 27
CONSEQUENCES DE LA STIGMATISATION DE LA MINORITE MUSULMANE	Page 28
DU COTE DES PARTENAIRES : L'ARIC	Page 30

*Avec le soutien de la Communauté française de Belgique*



**La mondialisation a bouleversé en profondeur l'environnement des entreprises : développement durable, bonne gouvernance, flexibilité du droit du travail, rôle des organisations non gouvernementales ou encore de la « soft law » et de l'éthique sont ainsi devenus en quelques années des facteurs déterminants qui influent sur la compétitivité, l'organisation et la réputation des groupes mondialisés.**

La *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* est devenue dans ce cadre et dans la mouvance du Pacte Mondial des Nations Unies et de l'UE un axe essentiel de travail pour grands nombres d'entreprises multinationales.

L'UE a reconnu que la RSE peut aider les pouvoirs publics au plan européen et national à réaliser un certain nombre de leurs objectifs, et notamment :

- une intégration accrue des marchés du travail et une meilleure inclusion sociale et promotion de la diversité ;
- un plus grand respect des droits de l'homme, de la protection de l'environnement et des normes fondamentales du travail, en particulier dans les pays en développement ;
- le recul de la pauvreté et la réalisation des objectifs fixés par les Nations unies dans le cadre du millénaire pour le développement.

Par ailleurs, la connaissance et la compréhension de la RSE ainsi que l'adoption de pratiques socialement responsables se sont améliorées ces dernières années en Europe notamment dans le cadre du débat sociétal sur le développement durable, la non-discrimination et la diversité (« business case for diversity »).

Les entreprises qui mènent une démarche de RSE sont pourtant aujourd'hui dans une phase décisive : les enjeux sociaux, environnementaux et économiques doivent être traités de manière différenciée pour chaque secteur d'activité. L'identification des enjeux stratégiques et pertinents ne peut être trouvée dans des référentiels communs à toutes les entreprises et doit s'appuyer sur le dialogue et la confrontation avec les parties prenantes.

Les entreprises qui veulent inscrire leur stratégie de RSE dans le temps doivent s'engager avec leurs parties prenantes pour assurer une crédibilité et la pérennité de leur démarche. Pour ces deux raisons, l'engagement de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes est indispensable. Les parties prenantes externes et notamment le secteur associatif constituent un vecteur privilégié de cet engagement.



## EDITORIAL

# RSE

### Source des photos :

- [iso.org](http://iso.org)
- [migrationlinkages.bsr.org](http://migrationlinkages.bsr.org)
- [unitee.org](http://unitee.org)

C'est la raison pour laquelle, au moment de la sortie d'une nouvelle Communication de la Commission européenne publiée en 2011 sur la RSE, ce numéro de la lettre de l'IRFAM « *Diversités et Citoyennetés* » est dédié à la responsabilité sociale de l'entreprise dans un contexte de diversité culturelle.

## **LE PRESENT NUMERO**

Un ensemble de contributions font le point sur les enjeux qui y sont liés notamment dans le cadre du dialogue avec le secteur associatif. Nous avons, pour ce faire, voulu donner la parole à un certain nombre d'acteurs impliqués dans la RSE ; réseau d'entreprises et associations.

Le premier article introduit le sujet en abordant la question des origines du concept de RSE, de son évolution et fonctionnement.

CSR Europe réseau européen d'entreprises impliquées dans la RSE présente les enjeux et opportunités qui se pressentent aux entreprises en 2012.

Le think tank « Pour la solidarité » adresse la question de la RSE et de l'intégration des migrants.

L'association ISM CORUM approche le RSE dans le cadre des efforts des entreprises en matière de gestion de la diversité et décrit les méthodes mises en place par le groupe CASINO en France pour combattre les discriminations sur le lieu de travail.

Une meilleure connaissance de la RSE et de ses instruments nécessite l'acquisition de compétences, le rôle de la formation est dans ce contexte est essentiel.

Dans ce numéro nous présenterons le projet QUADRANT mis en place par les chambres de commerce en Belgique.

Enfin BSR, autre réseau international actif en matière de RSE, examinera la question du dialogue entreprises/parties prenantes sur la migration du travail au plan global.

Les articles de ce numéro qui sont en anglais, sont accompagnés d'un bref résumé.

Nous espérons que ce numéro nous permettra d'amorcer un débat sur la RSE et le secteur associatif et vous souhaitons une bonne lecture.

**Pascale Charhon,**

**IRFAM**

**Manager Affaires publiques européennes**



# La responsabilité sociale de l'entreprise : origines, concepts, acteurs, instruments

*Pascale Charhon*

Si la notion de responsabilité sociale d'entreprise est relativement récente, la préoccupation à l'égard des conséquences des activités des entreprises et plus généralement des activités économiques est ancienne. Ce sont des auteurs américains qui ont forgé le concept de « corporate social responsibility » dès les années 1950 à partir de considérations éthiques et religieuses. En Europe, la révolution industrielle s'était accompagnée d'un mode paternaliste de la gestion de la main-d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge de la naissance à la mort des salariés et de leur famille.

Pendant la majeure partie de la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle, le terme RSE était inconnu sur le continent européen. C'est le délitement progressif de l'état providence qui a vu l'émergence d'une RSE explicite en Europe dans les années 1990 sous le terme d'entreprise citoyenne, ou d'entreprise socialement responsable. Les vingt dernières années ont par ailleurs vu émerger une société du risque. Les sociétés humaines ont gagné une conscience accrue de la menace des périls majeurs, dont certains, aux conséquences irréversibles (dégradation de la biosphère, accentuation des inégalités, qui menacent la cohésion sociale). Les conséquences sociales de la rupture du compromis fordiste (insécurité sociale, précarité croissante) alliées à d'autres facteurs (scandales financiers, compromissions avec des régimes dictatoriaux) ont terni l'image de grandes multinationales qui jouissaient jusqu'à la fin des années 70 d'un préjugé favorable auprès des opinions publiques. Les restructurations à répétition, les suppressions d'emploi ont parachevé la perte de légitimité et de confiance envers les firmes.

Les pressions exercées par des mouvements issus de la société civile en ce qui concerne le respect des droits humains, et sociaux, la sauvegarde de l'environnement et de la santé publique ont constitué des marqueurs importants.

Plus que jamais les grandes firmes sont à la recherche d'une légitimité concernant leur droit moral et symbolique d'opérer leurs activités (*licence to operate*). C'est ainsi que les entreprises ont mis en place des pratiques et des dispositifs destinés à démontrer cet engagement : codes de conduites, chartes éthiques, certification sociale et environnementale, « reporting ».

Les entreprises cherchent aussi à façonner leur image dans l'opinion publique en proposant une vision du monde susceptible d'être partagée au plan mondial. C'est ainsi que Daniel Vasela président de la société pharmaceutique NOVARTIS faisant allusion à l'attitude des firmes pharmaceutiques à l'égard des médicaments génériques de lutte contre le sida en 1997 déclarait « *Il n'est pas impossible que la liberté d'exercer notre métier dans les pays développés finisse par dépendre de l'attitude que nous aurons face aux problèmes du tiers monde* » (Capron, 2007, p. 11-12).

## 1. Le Développement durable

La vision du rôle des entreprises développée par le mouvement RSE s'est d'abord exprimée en Europe à travers le concept de développement durable. Celui-ci a été forgé dans les années 80 par des scientifiques de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et il a été popularisé par la Commission sur l'Environnement et le Développement de l'ONU (Rapport Bruntland) intitulé « Notre avenir à tous ».

C'est la définition fournie par ce rapport qui est la plus fréquemment citée « un développement qui répond aux besoins des générations futures sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs. Beaucoup de définitions ont été données du développement durable. Selon les auteurs Jonas et Levinas, les humains doivent systématiquement agir de manière à générer un dommage nul et il est demandé à ceux qui agissent de répondre à leurs actes non plus a posteriori, mais ex ante en démontrant que leurs actions ne provoqueront pas de dommage potentiel. Deux grands principes qui sous-tendent le développement durable : la solidarité intergénérationnelle et le principe de précaution.

Aujourd'hui le développement durable est considéré comme comportant trois dimensions ; l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement ce que l'on appelle « tripple bottom line ». L'expression « people, planet, profit » est souvent employée pour traduire cette triple performance de l'entreprise. La difficulté réside dans le fait que ces trois dimensions sont en tensions permanentes, voire en contradictions et que l'art des politiques publiques et d'entreprises est d'arbitrer dans le temps et dans l'espace des choix et des préoccupations différentes. Il faut enfin préciser que le développement durable est un concept macro-économique et macrosocial et il se conçoit en lien avec l'intervention de la sphère politique ; tous les pays de l'UE doivent se doter d'une stratégie nationale de développement durable impulsée par les pouvoirs publics.

Il est cependant évident que le concept de développement durable interpelle, au niveau micro-économique, les entreprises en fournissant des principes qui encadrent les activités économiques.

La RSE constitue donc une modalité de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales, en produisant des stratégies, des dispositifs de management, et de conduite de l'entreprise adaptés aux concepts évoqués dans le cadre du développement durable.

## 2. La RSE : les origines

Depuis la fin des années 1990, le concept de responsabilité sociale des entreprises fait son entrée sur l'agenda international. Citons en particulier l'organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les Nations Unies. L'UE est engagée par ailleurs dans cette mouvance depuis 1995.

### a) Les lignes directrices de l'OCDE

En 1976, l'OCDE lance « Les lignes directrices de l'OCDE ». Ces lignes directrices sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 33 pays qui ont souscrit aux principes directeurs. Si de nombreuses entreprises ont développé leur propre code de conduite, les principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé au niveau multilatéral que les gouvernements s'engagent à promouvoir ». Les différents thèmes couverts par ces principes sont : la publication d'informations, l'emploi et les relations professionnelles, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, les sciences et les technologies, la concurrence, la fiscalité. (Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, OCDE, 2000).

## b) Les Nations Unies et le Global compact

Initié par le secrétaire général des Nations Unies Koffi Annan en 2000, le Pacte mondial s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions liées aux questions soulevées par la mondialisation. Le Pacte mondial est basé sur 10 principes qui incluent les droits de l'homme, les normes de travail et de l'environnement et la lutte contre la corruption. Les traités fondateurs des NU, la conférence de Rio sur le développement durable et les normes de l'OIT sont les socles de références sur lesquels s'appuie le Pacte mondial. Des mécanismes ont été développés dans le cadre de l'implication des entreprises dans le Pacte mondial. En particulier, les entreprises sont invitées à adopter des indicateurs de performance (GRI) en matière de monitoring des droits de l'homme de l'entreprise. Dans le sillage du Pacte mais également en lien avec les principes directeurs fixés par l'OCDE en matière de responsabilité des entreprises, et de l'OIT en matière de travail décent, des initiatives se sont développées pour promouvoir des standards et référentiels afin de permettre aux entreprises de mettre en place des stratégies de monitoring et reportant performants sur ces questions.

L'initiative du Pacte mondial a été accompagnée par le débat complexe engagé au sein des Nations Unies sur l'opportunité du développement de normes contraignantes concernant le comportement des entreprises parties de la globalisation.

John Rugie, le représentant spécial des Nations-Unies pour la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises depuis 2005, produit le rapport « Protection, Respect et Recours » adopté en 2011 et définit un cadre conceptuel reposant sur trois piliers :

- l'obligation des Etats de protéger les individus contre les violations des droits de l'homme commises par des tiers, notamment des entreprises commerciales ;
- la responsabilité des entreprises elles-mêmes d'éviter d'agir de manière à enfreindre les droits d'autrui ;
- un meilleur accès des victimes aux recours judiciaires et non judiciaires.

## c) L'Union Européenne

L'UE a, dans le sillage du Global Compact et dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, initié depuis 2001 un certain nombre de débats sur cette question autour d'un premier livre vert, de deux communications, et d'un forum plurilatéral européen. Depuis 2006, une « alliance européenne » a servi de cadre général pour les initiatives en matière de RSE au niveau de l'UE. Cette période vit l'émergence claire de deux visions en matière de RSE ; une approche volontaire défendue par les entreprises et une approche juridiquement contraignante promue par les syndicats et les ONG. Ces divergences rendront difficile le dialogue entre ONG européennes et entreprises. En novembre 2011, la Commission européenne a présenté une nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle soutient que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir « engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».

La nouvelle stratégie définit un programme d'action pour la période 2011-2014 contient huit points :

- Renforcer la visibilité de la RSE et diffuser les bonnes pratiques.
- Mesurer et améliorer le degré de confiance des citoyens dans les entreprises. La Commission organisera un débat public sur le rôle et le potentiel des entreprises et réalisera des études sur la confiance des citoyens à l'égard des entreprises.
- Améliorer les processus d'autorégulation et de régulation. La Commission propose d'élaborer un code des bonnes pratiques encadrant à l'avenir les initiatives en faveur de l'autorégulation et de la corégulation.
- Renforcer l'attrait de la RSE pour les entreprises. Pour cela, l'UE devra s'appuyer sur ses politiques en matière de consommation, d'investissement et de marchés publics pour encourager le marché à récompenser le comportement responsable des entreprises.
- Améliorer la communication par les entreprises d'informations sociales et environnementales. La nouvelle stratégie confirme l'intention de la Commission de présenter une nouvelle proposition législative sur cette question.
- Poursuivre l'intégration de la RSE dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche. La Commission continuera à accorder un soutien financier aux projets d'enseignement et de formation dans le domaine de la RSE, et à étudier les possibilités de financer davantage la recherche.
- Souligner l'importance des politiques nationales et infranationales en matière de RSE. La Commission invite les États membres de l'UE à établir ou à mettre à jour pour mi-2012 leurs plans visant à promouvoir la RSE.
- Rapprocher les conceptions européenne et mondiale de la RSE. La Commission mettra l'accent sur :

- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- les 10 principes du Pacte mondial des entreprises (Global Compact) des Nations unies ;
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- la déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale ;
- la norme d'orientation sur la responsabilité sociale ISO 26000.

*L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 163 pays, et le plus grand producteur et éditeur mondial de normes internationales destinées à contribuer au fonctionnement des économies globalisées. En 2011, après cinq ans de négociations dont furent parties 99 pays, est sorti la norme ISO 26000. Celle-ci fournit des lignes directrices de bonne gestion en matière de RSE*

### 3. Les concepts

#### a) Définitions

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. En Europe, l'encouragement de la RSE reflète la nécessité de défendre des valeurs communes et d'accroître le sens de la solidarité et de la cohésion.

La RSE a fait l'objet de définitions et interprétations différentes aux Etats-Unis et en Europe. Du côté anglo-saxon la RSE est perçue comme un engagement éthique, transparent et volontaire alors qu'une approche plutôt latine prévaut en Europe laquelle met en valeur la démarche contraignante induite par le concept de « responsabilité sociale ».

La Commission de l'Union européenne a souhaité faire coexister ces deux approches en adoptant une définition (2001) de la RSE qui est la suivante : *« être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »*

La norme ISO 26000 adoptée en 2011 sur la responsabilité sociale de l'entreprise a proposé une définition de la RSE qui cherche également à satisfaire les Etats-Unis et l'Europe : *« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ces décisions et de ces activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :*

- Contribue au développement durable, à la santé, et au bien-être ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

#### b) Questions centrales et domaines d'action en matière de RSE

Les lignes directrices ISO 26000 adoptées en 2011 ont pu donner une vue d'ensemble complète des questions centrales qui relèvent du RSE et de sa bonne gouvernance.

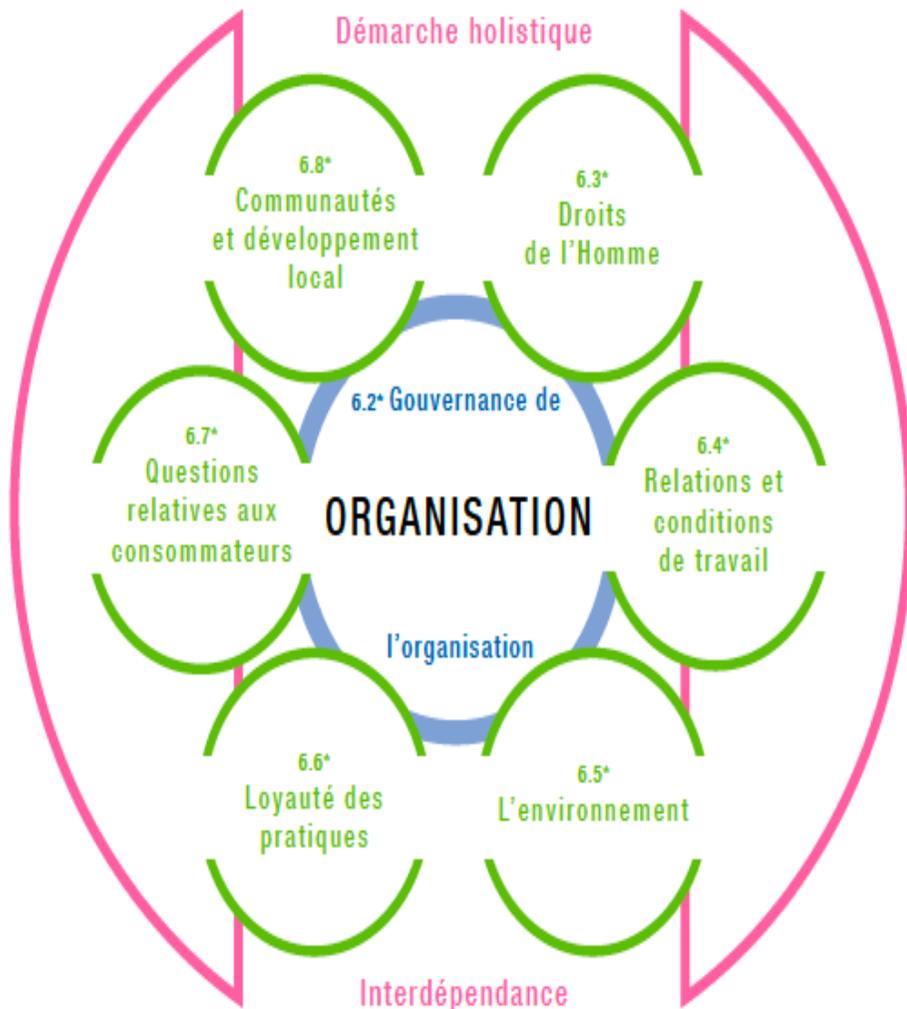
Les questions centrales de la norme ISO 26000 sont :

- La gouvernance de l'organisation
- Les Droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- Les bonnes pratiques des affaires
- Les questions relatives aux consommateurs
- L'engagement sociétal

La dimension économique n'apparaît pas comme une question centrale, car elle est considérée comme transversale et devant être intégrée dans chacune des 7 questions de responsabilité à aborder.

La norme ISO 26000 décrit deux pratiques absolument fondamentales de responsabilité sociétale que sont l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales identifiées par l'ISO 26000 et l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

## Responsabilité sociétale: Les 7 questions centrales



Ces deux pratiques visent à déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires à partir :

- Des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service) ;
- De la prise en compte systématique des 7 questions centrales ;
- D'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence ;
- De ses parties prenantes ;
- La norme insiste beaucoup sur la notion de politique, de déploiement et de résultats.

### c) Les « Parties prenantes » au cœur de la démarche RSE

Si pour les économistes libéraux de l'école de Chicago comme Milton Friedman, la responsabilité sociétale de l'entreprise ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité des actionnaires et propriétaires de l'entreprise, la théorie des parties prenantes ou *stakeholders* remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise. Apparu dans les théories de management et de gestion, le concept de parties prenantes inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (*shareholders*) mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise. Afin de mieux cerner le concept, des typologies ont été proposées. Carrol dans *Business and society* (1989) parle de parties prenantes « primaires et secondaires » (cité dans Capron, 2007).

Les parties prenantes primaires sont impliquées dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ; les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec la firme dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG. Les pouvoirs publics sont également des parties prenantes. Ils interviennent en tant que législateur et organe de contrôle.

#### d) La RSE est soutenue par des instruments

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique RSE intégrée, les organisations peuvent recourir à différents instruments. Ceux-ci peuvent contribuer à renforcer la politique RSE au plan interne et à la communiquer vers l'extérieur. Il ne s'agit pas d'instruments obligatoires. Chaque organisation doit déterminer elle-même si l'utilisation d'un instrument donné constitue une plus-value. Une analyse coûts/bénéfices (sociétaux) peut s'avérer indispensable. Par ailleurs, la taille de l'entreprise joue également un rôle. Tous les instruments ne conviennent pas nécessairement aux petites organisations, parce que leur taille n'est pas en adéquation avec le degré de formalisation ou l'ampleur du rapportage requis. Pour certains de ces outils, le recours à des indicateurs pourra s'avérer utile. Six possibilités différentes sont à disposition d'une organisation dans l'élaboration d'une gestion RSE :

- Les Codes de conduite : déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales appliquées par une entreprise et, éventuellement, par ses sous-traitants et/ou fournisseurs ;
- Les normes de management comme ISO 26000 : ensemble de procédures, de pratiques et de dispositions détaillées appliquées par une organisation dans le cadre de sa gestion ;
- Le Rapportage : publication d'un rapport précisant les activités, les performances et les objectifs en matière de RSE ;
- Le « Social audit » : audit des performances sociales, environnementales et économiques de l'entreprise
- Les labels : informations destinées aux consommateurs/utilisateurs concernant un certain nombre de caractéristiques d'un produit ou d'une organisation ;
- Les Investissements socialement responsables : prise en compte par l'entreprise de critères sociaux, environnementaux et éthiques, outre les critères financiers.

Cet aperçu n'est pas un inventaire exhaustif de l'ensemble des instruments existants. Il ne donne qu'une idée des possibilités dont une organisation dispose pour mener une politique RSE.

En fin de compte, différents arbitrages effectués au niveau de l'organisation détermineront l'approche adoptée.

Outre les instruments précités, il existe également d'autres sources d'inspiration pour la RSE, comme, par exemple :

- **Les bonnes pratiques (best practices) des autres entreprises.** Les échanges de bonnes pratiques constituent l'une des meilleures méthodes d'apprentissage pour les entreprises. La diffusion et la promotion de ces bonnes pratiques sont dès lors très importantes pour promouvoir la RSE.
- **Diverses initiatives internationales relatives à la RSE.** Les plus connues sont le Global Compact des Nations Unies, l'Ethical Trading Initiative, la Fair Wear Foundation, la Fair Labour Association.
- **Les plates-formes d'échange nationales et régionales qui contribuent à donner corps au débat RSE.** En Belgique, Business & society en est un exemple.
- **le mécénat de compétences (implication des collaborateurs de l'entreprise dans des projets sociaux ou le mécénat philanthropique)** sont d'autres outils utilisés par les entreprises.

D'autres initiatives concernent les centres d'expertise axés sur l'entrepreneuriat responsable. Les groupes de travail au sein des fédérations patronales et les plates-formes de concertation aident les entreprises et les parties prenantes à avoir un accès aisé à l'information et aux meilleures pratiques. Le Projet QUADRANT des chambres de commerce en Belgique décrit dans ce cahier en est un exemple.

Cette liste, non limitative, donne une idée du genre d'initiatives qui peuvent être utilisées comme sources d'inspiration pour stimuler, faciliter et promouvoir la qualité de la RSE.

#### e) Les enjeux de la RSE

Les avantages d'un comportement d'entreprise socialement responsable sont de deux ordres ; **réputation et performance économique.** La RSE permet à l'entreprise :

- **Une gestion efficace des risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques** dans un marché de plus en plus complexe.
- **Une meilleure gestion de la réputation.** L'image et la réputation d'une entreprise sont devenues des actifs à protéger et à intégrer au même titre que le chiffre d'affaires. Le RSE constitue un moyen d'anticiper les attentes ou les critiques de certaines parties prenantes comme les associations de consommateurs ou les organisations de défense des droits de l'homme.
- **Une plus grande facilité à recruter, à former et à garder du personnel.** Elle peut être la conséquence de la mise en place de politiques en matière de gestion de la diversité. Elle peut aussi découler indirectement de programmes et d'activités qui stimulent la loyauté des employés. Ces derniers se font les champions d'une entreprise pour laquelle ils sont fiers de travailler.
- **Une amélioration de la compétitivité et du positionnement sur le marché.** Elle peut se produire grâce à la différenciation et à l'innovation des processus et des produits. De bonnes pratiques RSE peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés.
- **Meilleure réputation auprès des investisseurs, du marche obligataire et des banques.** Les récents progrès de l'investissement responsable à l'échelle nationale et internationale prouvent que les marchés financiers ont intégré des critères sociaux et environnementaux pour compléter les critères financiers traditionnels utilisés pour la prise de décision en matière d'investissements.
- **Les agences de notation** fournissent aux banques commerciales et aux investisseurs des renseignements sur une gamme étendue de caractéristiques des entreprises, notamment la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité, la protection de l'environnement et d'autres aspects de la RSE.

Un consensus grandissant se dégage entre la responsabilité sociale et la réussite d'une entreprise. Une stratégie cohérente de RSE, fondée sur l'intégrité, des valeurs solides et une approche à long terme, procure des avantages commerciaux aux entreprises et contribue au bien-être de la société.

#### 4. Conclusions

Les avantages de l'intégration de la RSE sont nombreuses mais des obstacles au développement du RSE persistent. Le caractère volontaire et non contraignant de la démarche RSE fait débat et peut rendre les parties prenantes septiques concernant l'impact de la démarche. Un manque de connaissance et de maîtrise de la RSE parmi les PME est un autre enjeu. Devenir socialement responsable est un effort à fournir sur le long terme. L'entreprise ne va donc pas s'engager si elle a l'impression de ne pas percevoir tous les enjeux liés à cette démarche. Aussi les pouvoirs publics nationaux et européens jouent un rôle majeur dans la diffusion de l'information, et dans la formation et le soutien des entreprises désireuses de devenir socialement responsables. Les coûts de mise en œuvre d'une démarche RSE sont importants. Certaines entreprises hésitent parfois à s'engager et ont le sentiment de ne pas pouvoir rivaliser sur ce terrain avec les multinationales. Si le débat sur l'environnement est un thème important de l'engagement sociétal des entreprises, certains autres thèmes RSE n'ont pas été suffisamment abordés. La question des droits de l'homme est un concept nouveau. Et la gestion de la diversité doit encore faire son chemin dans beaucoup d'entreprises.

Enfin les relations des entreprises avec le secteur associatif sont à développer surtout dans le cadre du dialogue sociétal. Le débat sur les migrations n'a pas fait l'objet d'un dialogue ouvert entre associations et entreprises. Les associations doivent aussi mieux appréhender les différents aspects de la RSE et les diverses formes d'engagement et de dialogue.

#### Brève bibliographie

*La Responsabilité sociale d'entreprise*, Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelee, Collection Repères, éditions la Découverte, Paris 2007

« Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen », *Les cahiers de la solidarité*, n° 23, Think tank européen Pour la Solidarité, Avril 2010



# CSR : FROM CHALLENGES TO OPPORTUNITIES

*Christine Stewart*

**CSR Europe, the European business network for CSR, has been at the heart of the European movement on CSR since its inception in 1995. Over the years, European businesses have indeed come a long way. In the early and mid-1990s, CSR was still a new concept for many companies. Today, CSR is part of the corporate vocabulary, and companies are increasingly aware of the business impacts of environmental and social issues. Moreover, business leaders believe global threats are a challenge for the long-term success of their companies. Environmental concerns such as fighting climate change, reducing waste and using natural resources more sustainably have become core business issues. In addition to the financial crisis, on the socio-economic side, companies in Europe have had to deal with the challenges associated with an increasingly diverse and ageing population.**

2011 saw more and more companies increasingly leverage sustainability as a source of innovation and new business opportunities. We have also seen growing interest in how companies, policymakers and other stakeholders can work together to develop CSR as a way for business to contribute to sustainable development and societal wellbeing.

To make ethical business mainstream, civil society also plays a key role as it has the leverage to encourage companies to be more sustainable in the production, transportation, and overall impact of products they provide. The power of consumers should not be underestimated. For this reason, recent years have also seen many companies recognise the growing potential in linking their community investment work to their focus on innovation. Today, CSR is no longer seen as an add-on to the core business, but a way of doing business.



This approach has been at the heart of the work done by CSR Europe since the network was first created. Over the years, CSR Europe has developed its activities from raising awareness of the concept to providing a platform for business-to-business exchange and concrete cooperation projects among companies and their stakeholders. In the globalised world, addressing issues such as working conditions, demographic change, global poverty or environmental degradation effectively requires new – and sometimes unconventional – partnerships that extend across industrial sectors and geographical regions.

However, building meaningful dialogue with stakeholders is not always easy : CSR issues are complex by nature, and companies are faced with diverse and often contrasting expectations from different stakeholder groups, such as consumers, NGOs, investors, employees, suppliers or governments. However, bringing about real change requires open and honest communication and constructive cooperation between companies and other societal players.

It is in this spirit that CSR Europe, along with its members and national partners, launched a joint Enterprise 2020 initiative in October 2010. Enterprise 2020 aims to address societal challenges through collaborative action and shape the business contribution to the European Union's Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Under Enterprise 2020, new approaches to responsible business are being shaped by 'Collaborative Projects' led by companies or stakeholders and facilitated by CSR Europe.

In these collaborative projects, business practitioners, policy makers, NGO representatives and other stakeholders work closely together to tackle pressing socio-economic and environmental challenges – issues ranging from demographic change and active ageing to health literacy, financial inclusion and responsible supply chain management, among others.

For example, in a Collaborative Project on responsible supply chain management and business and human rights, companies as diverse as the technology giant HP, cement producer Titan, car manufacturer Volkswagen, mining company Arcelor Mittal and electricity provider GDF Suez, have joined forces to help companies mainstream responsible business practices across their supply chain.

At European level, CSR Europe has contributed a great deal to ensuring that CSR is part of the European agenda – and we therefore welcomed the launch of the European Commission's new Communication on CSR, published on the 25th October 2011. This renewed Communication outlines the Commission's strategy on CSR for the period 2011-2014, and aims to strengthen EU global leadership on CSR by implementing an intensive Agenda for Action with around 30 proposals for CSR commitments.

This new European communication is a major milestone in European CSR policy development. The increasing interest in the business opportunities associated with innovative CSR approaches, together with the growing stakeholder expectations for corporate accountability and responsible business practices both within and outside Europe, continue to push the CSR agenda forward. Through this new Communication, the EU hopes to reaffirm its global CSR influence on CSR and enhance the EU's global competitive positioning, especially given the adaptation of new global CSR instruments (e. g. ISO 26000, OECD, UN Framework on Business and Human Rights ... etc). Keeping all these issues in mind, the new Communication has opted for a mix of smart policy while maximising shared value through the creation of innovative products, services and business models.

Supporters of the shared value concept will welcome the Commission's recognition that well executed CSR strategies can deliver value to both business and society, while also achieving sustainable results. However, CSR Europe believes that emphasis on the innovation and opportunity dimension of CSR could have been stronger and that the need for innovation and practical collaboration is more important than general public commitments. For example, maximizing opportunities through social innovation and practical collaboration lies at the very heart of our Enterprise 2020 initiative. Through active engagement in Enterprise 2020, CSR Europe's members have access to an open platform for innovation and exchange ; this allows them to address societal challenges in a practical way and develop thought leadership and practical tools that can be replicated in other areas and sectors.

However, the bridge between Enterprise 2020 and emerging EU CSR policy objectives has clearly been identified by the European Commission : "CSR Europe's Enterprise 2020 initiative is an example of business leadership in the field of CSR that is particularly relevant to EU policy objectives. The Commission will help to review the initial results of this initiative by the end of 2012, and to define its next steps. " CSR Europe welcomes the support of the European Commission to strengthen the Enterprise 2020 initiative and we hope that this endorsement will only encourage more companies across Europe to adopt the Enterprise 2020 principles in their own company.

In the lead up to 2020, the business response to the CSR agenda will determine the sustainable competitiveness of the European economy. The active engagement of companies in Enterprise 2020 and other international initiatives show that there is a genuine business commitment to contribute to sustainable development. CSR is a journey. Adaptation, flexibility, collaboration, an open mind and willingness to learn are essential traits. The future is created by decisions and actions taken in the present. CSR Europe looks forward to continuing the journey towards Enterprise 2020 and working together with the European Commission and other key stakeholders on the business contribution to a more smart, sustainable and inclusive society.

### Défis et opportunités : bref résumé

CSR Europe, réseau de l'entreprise européenne pour la RSE, a été au cœur du mouvement européen en matière de RSE depuis sa création en 1995. Au fil des ans, les entreprises européennes ont parcouru un long chemin. Au début et au milieu des années 1990, la RSE est encore un concept nouveau pour de nombreuses entreprises. Aujourd'hui, la RSE fait partie du vocabulaire corporatif, et les entreprises sont de plus en plus conscientes des impacts des enjeux environnementaux et sociaux. Par ailleurs, les chefs d'entreprise croient que les menaces mondiales sont un défi pour le succès à long terme de leurs entreprises. Les préoccupations environnementales comme la lutte contre le changement climatique en réduisant les déchets et l'utilisation des ressources naturelles de manière plus durable sont devenus des enjeux du métier. En plus de la crise financière, et de son impact socio-économique, les entreprises en Europe ont eu à faire face aux défis associés à une population plus diversifiée et vieillissante.

- La société civile joue également un rôle clé, car elle a l'effet de levier pour encourager les entreprises à être plus respectueuses de l'environnement durable dans le développement des produits qu'ils fournissent. Le pouvoir des consommateurs ne devrait pas être sous-estimé. Aujourd'hui, la RSE n'est plus considérée comme un « add-on » pour le cœur de métier, mais comme une façon de faire des affaires.
- Cette approche a été au cœur du travail réalisé par CSR Europe dès que le réseau a été créé. Au fil des ans, CSR Europe a développé ses activités de sensibilisation au concept de RSE et a fourni une plateforme d'échange de *know how* et de contacts avec les parties prenantes. Dans le monde globalisé, des questions comme les conditions de travail, l'évolution démographique, la pauvreté mondiale ou la dégradation de l'environnement exigent effectivement de nouveaux partenariats qui s'étendent sur les secteurs industriels et régions géographiques.
- Par ailleurs, le renforcement du dialogue avec les parties prenantes n'est pas toujours facile : les questions de RSE sont complexes par nature, et les entreprises sont confrontées à des attentes diverses et souvent contrastées des différents groupes intéressés, comme les consommateurs, ONG, investisseurs, employés, fournisseurs ou des gouvernements. Un réel changement exige une communication ouverte et honnête de coopération entre les entreprises et autres acteurs de la société.
- C'est dans cet esprit que CSR Europe, avec ses membres et partenaires, a lancé une initiative conjointe « Enterprise 2020 », en octobre 2010. Le projet vise à répondre aux défis sociétaux par une action concertée de contribution des entreprises à la stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive. De nouvelles approches RSE sont développées et menées.

# RSE, DIVERSITE ET INTEGRATION DES MIGRANTS : ENJEUX EUROPEENS

*Denis Stokkink*

*Nicolas Maurice-Demourieux*

**A ce jour, l'un des facteurs les plus efficaces en matière de cohésion sociale et d'intégration des migrants reste l'emploi. Or, si l'on en juge par la faiblesse des taux d'emploi des hommes et des femmes les plus fragilisés, notamment des migrants, des jeunes, des personnes handicapées et des personnes âgées, nos sociétés européennes semblent être confrontées à d'importants problèmes de discrimination. Dans une Europe de plus en plus marquée par la diversité, ce constat appelle donc de nouvelles réponses.**

Au cœur des enjeux qui doivent amener une nouvelle donne notamment en matière d'intégration, il y a, tout d'abord au plan européen, une prise de conscience que la sortie de crise nécessite trois priorités, présentes dans la stratégie Europe 2020, qui doivent se renforcer mutuellement : une croissance intelligente, une croissance durable et une croissance inclusive. Ces trois priorités tendent vers une économie à forts taux d'emplois favorisant la cohérence sociale et territoriale.

Depuis le début des années 1990, les entreprises ont entamé, pour certaines, des démarches volontaires qui s'inscrivent dans une optique de cohésion sociale et de compétitivité : la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'est aussi petit à petit transformée en véritable instrument d'innovation sociale, notamment grâce aux différentes actions de la Commission européenne. Cette dernière publiait en 2005 une étude démontrant qu'un nombre croissant d'entreprises adoptaient des stratégies de diversité et d'égalité, non seulement pour des raisons éthiques et juridiques, mais aussi pour les avantages commerciaux qu'elles en retirent (83 % des entreprises reconnaissent ainsi que de telles initiatives avaient des retombées positives sur l'entreprise).



**Solidarité**  
Think Tank européen  
*Pour la Solidarité*

L'idée d'une redéfinition de la fonction des entreprises classiques, non plus seulement comme entités exclusivement productives, mais bien comme actrices de la société (et par là même porteuse d'intégration) a fait son chemin. Qu'elle soit « classique » ou « sociale », l'entreprise est donc un levier important pour tenter de répondre aux grands défis socio-économiques que posent nos sociétés diversifiées.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons au rôle que peut jouer la RSE face à un défi de taille pour l'Europe, celui de la diversité ethnique et culturelle (que représentent alors les migrants venus de pays tiers ainsi que les minorités linguistiques et nationales présentes dans tous les Etats membres) et plus particulièrement à la contribution des entreprises dans l'intégration des migrants. L'Union européenne s'est depuis 2000 dotée d'un arsenal juridique pour combattre les discriminations basées sur l'origine ethnique. Elle s'est investie également dans le développement de politiques en matière d'inclusion sociale avec la stratégie de Lisbonne. L'intégration des migrants est par ailleurs au cœur des débats européens depuis 2004. L'UE a d'autre part encouragé et reconnu la RSE comme un instrument de politique publique à part entière permettant d'aider les pouvoirs publics au plan européen et national à réaliser un certain nombre de leurs objectifs, avec notamment une intégration accrue des marchés du travail une meilleure inclusion sociale et promotion de la diversité.

En mars 2010, dans le cadre de la stratégie 2020, la Commission européenne s'est engagée à « relancer la stratégie de l'Union visant à accroître la responsabilité sociale des entreprises, qui constitue un facteur clef pour la confiance à long terme des employés et des consommateurs ».

## Perspectives européennes

Il faut reconnaître que la non-discrimination et l'intégration des migrants sur le marché du travail sont des thèmes de l'agenda social européen présents depuis les années 2000, mais ils souffrent de cloisonnement et du fait qu'elles ne font pas l'objet des mêmes compétences.

La stratégie 2020 a fixé comme objectif un taux d'emploi de 75% pour les hommes et les femmes âgés de 20 à 64 ans en favorisant notamment une meilleure intégration des migrants

Depuis octobre 2010, les nouvelles lignes directrices en matière d'emploi consistent à :

- Accroître la participation des femmes et des hommes au marché du travail, diminuer le chômage structurel et promouvoir la qualité de l'emploi ;
- Développer une main-d'œuvre qualifiée en mesure de répondre aux besoins du marché du travail et promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie ;
- Améliorer la qualité des systèmes d'éducation et de formation et les rendre plus performants à tous les niveaux, et augmenter la participation à l'enseignement supérieur ou d'un niveau équivalent ;
- Promouvoir l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté.

L'intégration des migrants est transversale à ces objectifs.

En matière d'intégration, rappelons que c'est lors du conseil de Tampere en 1999 qu'une réflexion fut amorcée sur l'intégration des migrants. Le programme de La Haye, adopté par le Conseil européen les 4 et 5 décembre 2004, souligna la nécessité d'une plus grande coordination des politiques d'intégration nationales et des initiatives européennes dans ce domaine. Le Conseil « Justice et affaires intérieures » de novembre 2004 a adopté des « Principes de base communs » qui précisent que l'emploi, la non-discrimination, l'inclusion sociale, la participation culturelle et civique sont des éléments clés du processus d'intégration.

Si l'on aborde maintenant la question des pratiques qui touchent à l'intégration des migrants et que l'on les relie aux stratégies d'intégration des migrants et primo-arrivants, un certain nombre de leviers RSE existent aujourd'hui.

- Le principe de la gestion de la diversité et les politiques ressources humaines qui y sont liées sont devenues partie intégrante des stratégies de bon nombre d'entreprises européennes et multinationales. Ces politiques s'inscrivent dans une démarche abordant la diversité en lien avec la mise en œuvre de la législation en matière de non-discrimination basée sur l'origine, l'handicap, l'orientation sexuelle, le genre et l'âge.

- Le développement des Chartes diversité ou des labels Diversité sont des initiatives portées conjointement par les pouvoirs publics et les entreprises et des outils importants pour stimuler la gestion de la diversité notamment et prioritairement dans le secteur des PME (qui doit encore s'ouvrir au RSE).
- Le développement des réseaux fédérant des entreprises actives en matière de RSE au plan national et européen sont également des vecteurs d'action en matière de « mainstreaming » de la diversité.
- En France IMS-Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de 200 entreprises et entend porter et développer les initiatives de l'entreprise qui contribuent à la cohésion sociale et au développement des territoires où elles sont implantées : partenariats de solidarité, insertion des publics éloignés de l'emploi, promotion de la non-discrimination et gestion de la diversité, accès des produits et services aux populations en difficulté, soutien au développement socio-économique local, notamment dans les quartiers sensibles ...
- C'est ainsi que l'initiative « nos quartiers ont des talents » a permis la multiplication de projets portés par des entreprises et visant à recruter des publics issus de la diversité par des canaux alternatifs, notamment à travers des partenariats avec le secteur associatif.
- En matière d'intégration sociale et civique, le mécénat de compétences permettant au personnel salarié d'une entreprise de donner son temps pour aider ou soutenir un projet sociétal ou une association fait également partie de pratiques novatrices qui peuvent soutenir l'intégration des migrants dans les sociétés d'accueil.

Par ailleurs les actions innovantes en matière de RSE mises en place dans les états membres permettent de donner un élan aux actions des pouvoirs publics en matière de gestion de la diversité et d'intégration des migrants. C'est dans cet esprit que s'est mis en place le projet européen « PCSR » qui a permis d'analyser les modalités de mise en œuvre des stratégies RSE en matière de diversité dans des entreprises au sein de différents Etats membres de l'UE.

### Plusieurs manières de promouvoir la diversité en entreprise

Le projet « Plusieurs modèles de RSE en Europe et plusieurs manières de promouvoir la diversité en entreprise ? Recommandations pratiques aux entreprises selon le modèle de RSE adopté » (PCSR), est un projet européen piloté par Pour La Solidarité durant 18 mois (de décembre 2008 à mai 2010). Ce projet visait 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.

Les analyses menées par les partenaires du projet en Pologne, Roumanie, Italie, Allemagne, Espagne, France et Belgique montrent que tout en ayant connu un certain essor ces dernières années dans les entreprises, la RSE revêt des particularismes et des réalités différentes en fonction des contextes dans lesquels elle s'inscrit. 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. Quels que 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, on peut retenir :

- La sensibilisation et l'information quant aux multiples enjeux et avantages portés par la RSE et la promotion de la diversité tant pour les entreprises et leurs différentes composantes que pour les consommateurs et la société dans son ensemble.
- La promotion de l'échange d'expériences et de bonnes pratiques pour la mise en œuvre d'une véritable stratégie, se déclinant en actions concrètes.
- Le développement de stratégies et d'outils pour contrôler et évaluer les résultats de leurs actions en matière de RSE et de diversité.

#### **La création d'un nouvel outil : l'Observatoire Européen de la Diversité**

*Pour pérenniser les avancées du projet PCSR en matière de lien entre RSE et diversité, Pour La Solidarité a récemment développé un nouvel outil : « l'Observatoire Européen de la Diversité ». L'Observatoire s'inscrit dans la continuité de l'engagement pris par PLS de promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises ainsi que l'intégration sociale et économique de tous à notre société. La lutte contre les discriminations liées à l'âge, au handicap, au genre et à l'origine et la promotion d'une société cohésive sont donc au cœur du projet porté par l'Observatoire Européen de la Diversité. Conçu comme une plateforme européenne à destination des entreprises, des décideurs politiques et sociaux ainsi que des particuliers, qui désirent en savoir plus sur l'état de la diversité en Europe, il permet d'avoir accès à des informations détaillées et actualisées sur différents aspects de la diversité ainsi qu'à une base théorique solide telle que les législations européennes et nationales (française et belge) en la matière, les publications de PLS et les exemples de bonnes pratiques de projets européens et nationaux. Au-delà du souci d'être un outil de conseil aux entreprises et décideurs politiques et sociaux, l'Observatoire permet également d'être informé des prochaines rencontres et forums sur la Diversité en Europe.*

#### **Conclusions : quelques pistes d'actions**

Si le mécénat social, le mécénat de compétences ou les politiques actives de gestion de la diversité dans l'entreprise sont des outils de plus en plus employés aujourd'hui, beaucoup reste à faire pour rapprocher le migrant de l'entreprise. La clé de voûte de la réussite du parcours d'intégration reste un partenariat intégré entre les entreprises, les dispositifs d'insertion et d'aide publique à l'emploi et aux associations.

L'Europe pourrait relever le défi d'une société multiculturelle en supportant un changement de paradigme politique. Réfléchir aux diversités amènerait ainsi à s'interroger sur la place des migrants et le rôle des « frontières », externes et internes (visibles et invisibles), dans le contexte des changements en cours dans le modèle productif et de consommation, le rôle de l'Europe sociale et le fonctionnement concret de la citoyenneté.

Si le modèle européen actuel semble vaciller du haut de son pilier essentiellement économique, une tendance est amorcée pour reconnaître enfin le nécessaire déploiement du pilier social et environnemental, en vue d'un rééquilibrage du modèle social européen. En plus de la RSE, l'innovation sociale, portée par les entreprises sociales, offre ainsi de nouvelles perspectives concernant la gestion de la diversité et l'intégration des migrants en Europe.

#### **Références bibliographiques**

MERTENS S., HUYBRECHTS B. et XHAUFLAIR V., *Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustrations à travers la filière du commerce équitable*, Pôle ReSponsE, 2006.

CHARHON P., *Intégration des primo-arrivants – Quel rôle pour les entreprises et la RSE ?* IRFAM, Conférence, Pour La Solidarité, 9 décembre 2010.

Pour La Solidarité, « La diversité dans tous ses états », *Les Cahiers de la Solidarité*, janvier 2007, n° 10.

Pour La Solidarité, « L'intégration des primo-arrivants en Wallonie et à Bruxelles », *Les Cahiers de La Solidarité*, juin 2011, n° 29.



# GESTION DE LA DIVERSITE EN ENTREPRISE ET RSE : SENSIBILISER AUX RISQUES DISCRIMINATOIRES PAR LA DEMARCHE DU « TESTING SOLLICITE »

*Fabrice Foroni*

Certaines entreprises ont inscrit leur démarche RSE autour de la non-discrimination et de la gestion de la diversité sur le lieu de travail. Dans ce cadre et depuis le milieu des années 2000, l'usage du testing s'est répandu en France pour mesurer les risques discriminatoires dans l'accès à l'emploi. Il s'agit le plus souvent d'opérations réalisées à l'insu des employeurs concernés, en ciblant différentes entreprises testées chacune de manière ponctuelle. Mais un autre usage du testing consiste à ce qu'un employeur sollicite de lui-même une campagne de tests afin d'évaluer ses pratiques de recrutement, l'opération permettant par la même occasion de sensibiliser les salariés à la prévention des risques discriminatoires. Cet article souhaite préciser tout d'abord la méthodologie mise en œuvre pour réaliser un « testing sollicité » ; puis présenter les résultats obtenus avec le Groupe CASINO, qui a initié ce type d'opération en 2007.

## **Introduction à la mise en œuvre du testing : qu'est-ce qu'un test de discrimination ?**

Un test de discrimination consiste à proposer, pour un même emploi, deux candidatures équivalentes du point de vue des compétences attendues, et qui ne diffèrent qu'en fonction d'un critère de discrimination prohibé – tel que l'âge, le sexe ou l'origine – et dont il s'agit de mesurer l'influence éventuelle sur les choix des recruteurs.

Un testing peut se contenter d'enregistrer les réponses à des envois de CV. Mais il peut aussi être également utilisé dans les entretiens d'embauche, en mobilisant, dans ce cas, des « candidats testeurs qui seront préalablement formés.

Quelle(s) que soi(en)t la(les) modalité(s) de candidature testé(e)s, trois résultats sont possibles :

- les deux candidatures peuvent être refusées ou n'obtenir aucune réponse. Le test est alors considéré comme « non exploitable », dans la mesure où l'on ne peut savoir si le recruteur est effectivement entré dans le processus de test en examinant les deux candidatures proposées, ou s'il avait déjà fait son choix lorsqu'il les a réceptionnées ;
- les deux candidatures peuvent, à l'inverse, obtenir des réponses positives similaires, et le test est dans ce cas considéré comme « exploitable avec égalité de traitement » ;
- enfin, l'une des candidatures peut être favorisée (la seule à obtenir une réponse positive), et le test sera alors considéré comme « exploitable avec traitement différencié ».

Bien que ce dernier résultat pose question, il n'est pas possible de conclure à l'existence d'une pratique discriminatoire à partir d'un seul test avec traitement différencié, car celui-ci peut résulter de circonstances qui ne sont pas forcément liées au critère testé. Par exemple, un recruteur peut se montrer intéressé par une candidature-test, puis poursuivre ses recherches dans la liste des « vrais » CV reçus par ailleurs jusqu'au moment où, ayant convoqué un nombre suffisant de personnes, il décidera d'interrompre ses recherches avant d'avoir atteint la seconde candidature-test.

Pour contrôler ces risques de biais, il faut donc répéter l'opération sur de nombreux tests en permutant les CV et en alternant les ordres d'envoi des deux candidatures, afin de vérifier si les choix des recruteurs ont finalement tendance à s'équilibrer statistiquement, ou s'ils penchent en faveur d'un type de candidat plutôt que l'autre. Ce n'est qu'en constatant un écart statistiquement significatif que l'on pourra le cas échéant conclure à l'existence de pratiques discriminatoires.

### Les conditions de réalisation d'un « testing sollicité » au sein d'une entreprise

L'expression de « testing sollicité » signifie qu'une entreprise commande une campagne de tests de discrimination sur les recrutements auxquels elle procède. Il est préférable que les différentes parties prenantes internes – DG, services RH, responsables managériaux, instances représentatives du personnel ... – soient associées à l'opération, afin que celle-ci s'inscrive dans une démarche de responsabilisation et de progrès, et qu'elle ne soit pas considérée comme un moyen de sanctionner ou de récompenser des salariés.

L'expression de « testing sollicité » implique également que l'entreprise, plutôt que de prétendre organiser son propre « auto-testing », fasse appel à un opérateur extérieur qualifié. Afin de garantir la neutralité et la fiabilité de l'exercice, cet opérateur construit le protocole, conçoit des candidatures adaptées et réalise les tests, en étant seul à décider et savoir où et quand ceux-ci ont lieu. Il s'agit en effet d'éviter que les tests, bien qu'annoncés en interne, soient détectés. Cela nécessite de préparer minutieusement l'opération en s'informant au préalable sur l'activité et le fonctionnement des services RH concernés par les tests, afin de proposer des candidatures qui se confondent avec celles qui sont habituellement reçues, et pour ne tester chaque recruteur que de manière ponctuelle et espacée dans le temps.

### Etude de cas : résultats d'une opération de testing au sein du Groupe CASINO

La direction et les organisations syndicales du Groupe CASINO ont souhaité qu'un testing soit réalisé sur l'ensemble des recrutements effectués dans les différentes sociétés du Groupe, afin de s'assurer de l'absence de pratiques discriminatoires dans la sélection des candidatures reçues. Il s'agissait plus précisément de vérifier si les choix des recruteurs pouvaient être influencés par le critère de « l'origine ». Chaque test a donc consisté à envoyer deux candidatures équivalentes du point de vue des compétences attendues : l'une avec des nom et prénom évoquant par leur consonance une origine « hexagonale », tandis que l'autre candidature évoquait une origine « extra-européenne ». Les tests ont porté à la fois : sur les 700 supermarchés, hypermarchés, cafétérias et entrepôts du Groupe CASINO implantés dans la France entière, afin d'évaluer les recrutements d'employé ; et auprès de la trentaine de recruteurs en charge de la sélection sur les postes encadrants. Environ 1 500 tests ont été réalisés entre mai 2007 et février 2008. Chaque établissement ou recruteur n'a donc été testé qu'à deux reprises durant cette période, afin que les candidatures-tests se fondent parmi les nombreux « vrais » CV reçus par ailleurs (un hypermarché pouvant par exemple recevoir plusieurs centaines de CV par mois)– et que les tests passent ainsi inaperçus.

### D'importants écarts discriminatoires constatés

Des réponses positives ont été obtenues pour l'une et/ou l'autre des candidature dans 471 tests. Ceux-ci ont été répartis dans le tableau 1 en fonction des trois résultats possibles indiqués plus haut.

Tableau 1 : Résultats suivant le type d'emploi testé

Type d'emploi testé	Egalité de traitement	Choix en faveur de la candidature ...		Total	
		« hexagonale »	« extra-européenne »		
<b>Employé</b>	31 %	50 %	19 %	100 %	(428)
<b>Encadrant</b>	67 %	21 %	12 %	100 %	(43)

Tableau 2 : Résultats suivant le type d'emploi testé et le niveau d'expérience affiché par les deux candidatures-tests

TESTS SUR LES POSTES D'EMPLOYE :					
Niveau d'expérience	Egalité de traitement	Choix en faveur de la candidature ...		Total	
		« hexagonale »	« extra-européenne »		
<b>Paires débutantes<sup>(a)</sup></b>	24 %	58 %	18 %	100 %	(157)
<b>Paires confirmées<sup>(b)</sup></b>	35 %	46 %	19 %	100 %	(271)
<b>Total</b>	31 %	50 %	19 %	100 %	(428)
TESTS SUR LES POSTES ENCADRANTS :					
<b>Paires débutants<sup>(a)</sup></b>	52 %	38 %	10 %	100 %	(21)
<b>Paires confirmées<sup>(b)</sup></b>	82 %	9 %	9 %	100 %	(22)
<b>Total</b>	67 %	21 %	12 %	100 %	(43)

(a) les deux candidatures affichent une expérience de 1 à 3 années sur le type d'emploi testé

(b) les deux candidatures affichent une expérience de 5 à 10 années sur le type d'emploi testé

Concernant les recrutements d'employé, l'égalité de traitement n'a été appliquée que dans 31 % des tests. En effet, les recruteurs ont le plus souvent contacté une seule des deux candidatures-tests, en privilégiant de manière très nette celle évoquant une origine « hexagonale ». En revanche, aucun écart discriminatoire statistiquement significatif n'a été constaté dans les tests sur les postes encadrants, qui ont donné lieu à une égalité de traitement dans 67 % des cas.

Ce contraste entre les deux types d'emploi s'explique probablement par l'organisation très différente des recrutements de part et d'autre. Le traitement des candidatures sur les postes encadrants est géré de manière centralisée par des recruteurs spécialement dédiés à cette tâche, avec des procédures et des outils de gestion permettant de privilégier les compétences. Alors que les recrutements sur les postes d'employé constituent l'une des nombreuses missions assumées par les responsables d'établissement, avec en outre la nécessité bien souvent de devoir pallier très rapidement à une absence ou un départ. Or, ce contexte d'urgence peut être propice, lors de l'examen des CV, à l'expression de stéréotypes conduisant de manière inconsciente à privilégier les profils perçus a priori comme les plus « sûrs ».

#### ***Des discriminations plus fortes à l'encontre des candidatures de niveau « débutant » ...***

Comme indiqué précédemment, chaque établissement ou recruteur a été testé à deux reprises entre mai 2007 et février 2008, en proposant systématiquement deux candidatures-tests qui affichaient un même niveau d'expérience. Mais celui-ci variait d'un test au suivant, avec des paires tantôt « débutantes » et tantôt « confirmées ». Le tableau 2 distingue donc les résultats obtenus pour ces deux types de paires.

- les deux candidatures affichent une expérience de 1 à 3 années sur le type d'emploi testé
- les deux candidatures affichent une expérience de 5 à 10 années sur le type d'emploi testé

On constate que les écarts discriminatoires sont nettement plus importants lorsque les deux candidatures proposées avaient un niveau débutant ; tandis qu'ils se réduisent avec deux candidatures confirmées. En d'autres termes, les stéréotypes à l'encontre des candidatures extra-européennes s'atténuent quand l'expérience professionnelle s'allonge, car celle-ci contribue probablement à rassurer le recruteur. Cette réduction des discriminations avec le niveau d'expérience s'observe à la fois sur les recrutements d'employé et sur les postes encadrants.

D'autres résultats, consultables dans le rapport complet, ont par ailleurs permis de constater que les écarts discriminatoires à l'encontre des candidatures « extra-européennes » :

- sont de même ampleur en proposant des paires féminines ou masculines ;
- s'observent pour chacune des cinq « origines extra-européennes » alternativement testées ;
- concernent autant les établissements situés en centre-ville, qu'en périphérie ou en milieu rural ;
- ont la même ampleur dans toute la France, sans être l'apanage d'une région en particulier ;
- sont plus élevés dans les établissements où la population salariée a une forte ancienneté (en raison peut-être d'un sentiment « d'entre soi » pouvant inciter les recruteurs à écarter les candidatures « extra-européennes » par crainte de difficultés d'intégration).

La direction et les organisations syndicales du Groupe CASINO ont pris acte des résultats du testing et des écarts discriminatoires qu'ils mettaient à jour. Comme ils s'y étaient engagés au démarrage de l'opération, des résultats ont été présentés à l'ensemble des lignes managériales et des services RH du Groupe, ont fait l'objet d'un long article dans le journal interne adressé à tous les salariés et ont donné lieu à une conférence de presse. Des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des discriminations ont été organisées. Un second test serait mis en place pour évaluer l'efficacité de ces actions.

#### ***Intérêts de la démarche du testing***

##### ***Un état des lieux des risques discriminatoires dans l'entreprise***

Un testing sur les recrutements permet d'évaluer de manière objective – indépendamment des intentions et des discours et en collant au plus proche des pratiques effectives réelles – des pratiques discriminatoires qui sont souvent non intentionnelles et qui résultent de stéréotypes pouvant orienter de manière inconsciente les choix des recruteurs.

Le testing apparaît ainsi comme un outil de contrôle-qualité visant à identifier et prévenir des risques discriminatoires au sein des processus de recrutement. L'opération permet d'identifier des situations à risques et des pratiques défailtantes ; mais elle peut aussi conforter de « bonnes pratiques » en soulignant les cas où l'égalité de traitement est appliquée.

##### ***Un moyen de mobiliser les différentes parties prenantes internes***

Le fait que les services RH de l'entreprise soient préalablement informés de la mise en œuvre du testing et de la possibilité d'être testés à n'importe quel moment, permet d'inciter les responsables à contrôler le fonctionnement non-discriminatoire de leurs services, et de sensibiliser les recruteurs au respect de l'égalité de traitement dans leurs pratiques de travail. C'est donc utiliser la technique du testing comme un outil de management. Une fois les tests achevés, la présentation des résultats aux différentes parties prenantes de l'entreprise permet d'engager un travail de réflexion et d'amélioration des pratiques RH, en s'appuyant si besoin sur des résultats posant question.

##### ***Un outil de pilotage et de suivi des actions mises en oeuvre***

Par la suite, l'opération peut être reconduite périodiquement, à l'identique ou de manière ciblée – en concentrant les efforts sur les secteurs où des dysfonctionnements seraient apparus – afin de constituer des indicateurs de contrôle et de suivi de la qualité des recrutements, parmi ceux figurant déjà dans les tableaux de bord sociaux. Des testings réguliers permettent en outre de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et le degré de sensibilisation des salariés à la question des discriminations.

C'est dans cette perspective que le Groupe CASINO a sollicité un second testing en 2011. Plusieurs entreprises se sont également engagées depuis 2008 dans des démarches similaires, par exemple les sociétés ADECCO France, LVMH ou Michael PAGE. Elles testent désormais de manière régulière leurs recrutements et s'appuient ensuite sur les résultats obtenus pour former et sensibiliser leurs services en charge des ressources humaines et leurs managers à la prévention des risques discriminatoires, que ce soit sur le critère de l'origine ou sur d'autres critères tels que le sexe, l'âge ou la situation familiale.



*Fabrice FORONI est Chargé d'Etudes à ISM – CORUM en France. ISM - CORUM créée en 1978, est une association qui bénéficie de près de 30 ans d'expérience sur le terrain de la communication interculturelle, de la prévention des discriminations. ISM – CORUM s'est donné pour mission la médiation et l'ingénierie sociale et culturelle au service des collectivités territoriales, des associations, et des entreprises : [www.ismcorum.org](http://www.ismcorum.org).*

## A CONFERENCE ON EUROPEAN COMPETITIVENESS & THE ROLE OF DIASPORA NETWORKS IN BRUSSELS

The European-Turkish Business Confederation (UNITEE) in association with Mr Hans van Baalen MEP (ALDE), President of Liberal International, hosted a conference entitled 'European Competitiveness and the Role of Diaspora Networks' at the European Parliament on Tuesday 18 October 2011. This conference, which was attended by more than one hundred and fifty immigrant entrepreneurs from around Europe, examined the success of European governments in connecting with and making use of immigrant business networks. The conference also explored innovative ways in which governments can exploit the unique cultural and economic potential of immigrant diaspora networks, thereby developing new export markets and building strategic links with emerging economies. A number of influential speakers addressed the conference including : Belgian Secretary of State for Finance Mr Bernard Clerfayt, Vice President of the European Parliament Ms Isabelle Durant, Dutch MEPs Mr Hans van Baalen and Mr Toine Manders, German MEP Mr Jorgo Chatzimarkakis, Member of Cabinet of Commissioner Máire Geoghegan-Quinn Mr David Harmon and President of UNITEE Dr Adem Kumcu.

UNITEE was established in 2010 by fifty-two associations of entrepreneurs and business professionals, and works closely with both the public and private sectors to ensure that 'New European' immigrant entrepreneurs and business professionals can operate in a conducive and fair environment. Hans van Baalen is a Member of the European Parliament from the Netherlands, a member of the Group of the Alliance of Liberals and Democrats for Europe (ALDE) and also President of Liberal International. Dr Adem Kumcu, President of UNITEE said : 'The Turkish Diaspora has been at the coalface of Europe's economic growth throughout the formative years of European unity. However, Europe's immigrant communities will likewise have to bear a serious responsibility for the future of the Union'. Mr Hans van Baalen MEP said : 'Trade has always been one of the main success stories of Europe, the Turkish entrepreneurial community have benefited significantly to this success. It is of great importance that this aspect of immigration is highlighted and that we emphasise the benefits of trade for people becoming a part of society in a contributory manner'.

## LA RSE EN BELGIQUE :

# GROS PLAN SUR QUADRANT ET SES RESEAUX D'APPRENTISSAGE

Veerle Geeraerts,

Fédération des Chambres de Commerce de Belgique

**Dans le sillage des communications adoptées par l'UE sur la RSE en 2002 et 2006, les autorités fédérales belges se sont intéressées tôt à laadre de référence a été défini en 2006. Ce cadre s'inscrit dans le cadre du plan fédéral pour le développement durable. Il vise à rendre plus cohérent le langage en matière de RSE.**

Un baromètre publié en 2011 et auquel ont participé 510 entreprises belges toutes régions, toutes tailles et tous secteurs confondus affichaient des résultats clairs : la responsabilité sociétale a gagné ses lettres de noblesse auprès des entreprises en Belgique. En Belgique, la RSE semble n'être plus seulement le fait des grandes entreprises : 82,5% des grandes entreprises, 65% des PME et 44% des très petites entreprises interrogées dans le cadre du Baromètre 2011 disposent d'une personne en charge de la RSE ; 76,1% des répondants estiment que leur implication dans la gestion durable a augmenté ces trois dernières années et 80% considèrent qu'elle va encore s'accroître dans les trois prochaines années. La taille de l'entreprise, la présence d'un responsable RSE dans l'entreprise et l'appartenance à un réseau lié à la RSE, sont autant de facteurs ayant un impact important sur le degré d'implication des entreprises dans la RSE et sur la variété de leurs initiatives (Baromètre 2011 de la Responsabilité Sociétale, Le développement durable résolument ancré dans les entreprises en Belgique, Business & Society Belgium, 2011).

Si ces résultats semblent encourageants, les études européennes montrent que les PME qui constituent 99% des entreprises européennes et 60% du produit intérieur brut en Europe sont encore peu familiarisées avec la RSE et ses outils. Formation et sensibilisation sont plus que jamais indispensables. C'est dans ce cadre que le projet QUADRANT développé en Belgique constitue une pratique intéressante.

Quadrant est un Réseau d'apprentissage en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui a vu le jour en 2004 à l'initiative de la Chambre de Commerce de Flandre orientale et est depuis 2008 organisé par les Chambres de Commerce belges sous la coordination de la Fédération belge des Chambres de Commerce. Ce programme utilise le levier de la formation et de la mise en réseau pour sensibiliser les entreprises au développement durable et à la RSE. Le programme entend les aider à mettre en place une stratégie RSE au sein de leur entreprise à l'aide d'un plan d'action. Le plan d'action fédéral en matière de RSE appuie ce programme depuis 2006 et a permis de développer, à travers le soutien du SPP Intégration Sociale, des formations pour plus de 250 entrepreneurs.

Le Réseau d'apprentissage RSE introduit des méthodologies afin d'intégrer le développement durable dans les entreprises et les organisations actives dans l'économie régulière et sociale. Il s'agit de les aider à prendre en considération l'impact de leurs activités dans leur « sphère d'influence » et de développer une stratégie organisationnelle leur permettant d'intégrer des considérations d'ordre social, environnemental et économique en concertation avec les parties prenantes.

Le programme est composé d'un parcours d'apprentissage de 5 sessions avec une attention particulière portée aux actions concrètes. Cela signifie notamment :

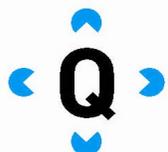
- une présentation de ce qu'est la RSE et le « développement durable » ;
- une analyse de la « durabilité » au sein de l'entreprise participante ;
- une méthodologie de consultation des parties prenantes ;
- la méthodologie et la réalisation d'un plan à étapes ;
- une communication autour de la RSE ;
- des sessions thématiques.

Le programme complet comprend 5 sessions d'1/2 journée, à raison d'une session toutes les 5 à 6 semaines. En outre, un accompagnement individuel d'1/2 journée par entrepreneur est prévu pour les participants. Afin de favoriser « l'apprentissage par les pairs », il est également fait appel à des entrepreneurs qui viennent partager leurs expériences avec les participants. La méthode par les pairs permet à chaque participant une fois son plan d'action élaboré de pouvoir recevoir le feedback des autres participants.

En outre, des thèmes spécifiques, comme la RSE dans la chaîne ou l'ancrage de la RSE dans l'entreprise, sont abordés. Par ailleurs en clôture des sessions QUADRANT, des « community days » rassemblent entreprises et chambres de commerce autour de projets locaux les mettant en contact avec des associations œuvrant dans le champ social. Le « Community day » organisé en avril 2011 fut consacré à la lutte contre la pauvreté et la précarité.

Au terme de ce parcours, certaines entreprises ont déjà obtenu des résultats concrets. Par exemple une entreprise dans le transport engage une diététicienne afin de sensibiliser les chauffeurs à une alimentation et un style de vie sains même sur la route. Une entreprise familiale développe un plan diversité en embauchant des personnes qui rencontrent des difficultés à trouver un emploi et notamment des personnes d'origine immigrée et peu qualifiée. Comme le démontre Mme Veerle Geeraerts Responsable du programme QUADRANT : « La RSE encourage les entreprises à faire preuve d'innovation. » Elle ajoute : « La RSE les amène à réfléchir selon différentes approches que ce soit pour le processus de fabrication ou la gestion des ressources humaines. Ce qui est important dans le contexte de la globalisation et de conquête de nouveaux marchés ».

Par ailleurs, les chambres de commerce ont également décidé de s'engager dans une démarche RSE en adoptant une charte en six points portant notamment sur la durabilité, l'implication du personnel, la communication, l'échange d'expériences.



QUADRANT PLATFORM



# BUILDING PARTNERSHIPS WITH THE PRIVATE SECTOR

## A SHARED RESPONSIBILITY

*Chad Bolick, Guy Morgan, Chris Nolan (BSR)*

**An estimated 214 million people migrate globally every year, generating \$414 billion in remittances and an estimated \$6bn in tax revenues. A large proportion of this group of migrants is represented in South-South flows of people. South-South migration accounts for the largest irregular flow of migrants. Global migration has become a major byproduct of globalization. As data and money flows, so too do people. This trend will only increase despite the continued lack of government cooperation on migrant labor issues. Indeed, evidence suggests that the global recession of the past couple of years did little to slow these flows of people — a recent survey carried out by the Economist Intelligence Unit and commissioned by Western Union found that “despite World Bank reports of growing protectionist attitudes and nationalistic sentiment amidst the global recession, global business leaders will continue to hire foreign workers.”**

When looking at regulatory frameworks, there is little to suggest that cross border policy on migration between countries or at a regional level will evolve significantly over the next few years. To be sure, this is cause for great concern. Migration no doubt has positive results for millions of international migrants and their families, and sending countries receiving a boost from remittances. However, the rights of these workers remain insufficiently protected by the countries benefitting from the ‘movement’.

Who is looking out for the rights of international migrants at risk of falling through governance gaps? An increasing body of evidence shows that migrant workers are often the most poorly treated in the global workforce, they are isolated economically, geographically and culturally, they are often neglected in the labor market system and women, despite being the engine of this nearly \$400 billion a year ‘system’, are the most vulnerable. In short, workers that are part of South-South labor streams are often more likely to be treated like commodities rather than human beings.

This leads one to ask the question—how can governance gaps be filled effectively and pragmatically in order to ensure the rule of law in migrant receiving and sending countries is both enhanced and enforced? BSR finds that business, when working in concert with government, non-government organizations (NGOs), trade unions, and migrants themselves through a “shared responsibility” framework, has the capacity to help fill governance gaps. Business also has sufficient reason to do so in order to protect its own social license to operate. While business can help fill some of the gaps in governance, multi-national companies and their suppliers cannot do it alone. There is no replacement for government action, stronger policies and legal frameworks to assure better protection of migrant worker rights on a systemic level.

Below, we offer a vision for shared responsibility and a framework to facilitate better linkages between the primary actors in the migration value chain, improve transparency, and thus ensure better development outcomes are realized through migration. The framework is based on BSR’s experiences engaging with multi-national companies, their suppliers, labor rights groups, trade unions and governments in the Global South. Although these experiences to date have been specific to Southeast Asia, the framework is designed to be applied in other geographies.

### **A Shared Responsibility Framework**

To date, business and civil society actors, and their respective value drivers, have been considered in isolation. As a result, the argument for their engagement in finding comprehensive solutions to migrant labor issues remains fragmented and loose.

To address this short-coming, we propose a four-step framework for shared value creation, in order for the stakeholders involved in the migration value chain to address the systemic issues surrounding migrant labor as a collective as opposed to a collection of individuals.

#### **Step 1—map the protagonists and their value drivers**

The private sector includes three major constituencies—multinational companies or ‘buyers’, employers or ‘suppliers’, often national companies in the destination country that own and operate the factories that directly employ migrant workers, and recruitment agencies, those “middle men”, often multi-layered, responsible for recruiting migrant workers in their host countries and transporting them to the supply base abroad. One must distinguish between the three and understand the different migration-related interests and challenges both face. To date, this has often not been done effectively when it comes to mechanisms for the private sector to engage on migration issues. On the societal side, actors include NGOs, unions, government and migrant workers themselves. Too often, the workers themselves are left out of the discourse. In addition, their respective value drivers have not been adequately considered. “Stakeholder mapping” can help one explore areas of mutual interest and opportunity, while also leading to a better understanding of the linkages in the migration chain.

#### **Step 2—get the engagement mechanism right**

It is clear that the mechanism by which business has worked with governments, unions and civil society groups on migrant labor issues to date has not been very ineffective. And yet this mechanism needs to work if so called governance gaps are to be filled in the absence of meaningful policy reform.

The business community no doubt deserves a share of the blame in relation to failing to establish an effective engagement mechanism. However, from a business perspective, there is a lack of clarity on the direction of the international dialogue, an insufficient understanding of the issues, and opacity surrounding the role for business to play.

The level of diversity among businesses impacted by migration was noted at the 2009 GFMD as a challenge to promoting constructive engagement. Businesses are also still trying to understand the ways in which international labor migration intersects with their labor supply chain and what impacts and risks ensue. This serves as another reason for the lack of a coherent message from business—to policymakers and other stakeholders alike.

Initial attempts to bring the private sector into migration-related discussions have, generally speaking, been steps in the right direction. From the policy/societal side, international groups increasingly understand the importance of having business at the table in a capacity as interlocutors with a stake in proceedings, versus passive participants. However, these same stakeholders often misdiagnose what business is looking for in the discussion, or not looking for in the discussion, to ensure the dialogue is constructive and can be sustained to the extent necessary. Likewise, business has also not come to dialogues with a clear message and/or understanding of the issues most material to them.

Furthermore, there are few examples where business advocacy efforts, in concert with civil society, have led to concrete and positive policy reform. There are instances where business groups have lobbied government for policy changes, but this has typically been done in an ad hoc manner. The more challenging question beyond getting business more engaged in the dialogue is how to translate the outcomes of any such dialogue into actual policy reform in sending and destination countries. This is partly due to the complications and often lack of transparency surrounding how policy is made in many countries of the Global South.

BSR's own work on this issue, through a pilot project in Malaysia, has paired multinational buyers—Apple, HP, JC Penney and Nordstrom's—with a prominent labor/migrant rights NGO, Tenaganita, led by Dr. Irene Fernandez. Relationships have also been forged with key employers, unions, and national employer associations in the country. To date, the pilot has been a success, in that it has led to constructive dialogue among the various actors in the migration value chain and led to concrete action - the development of a good practice guide and management toolkit for companies to use in their employment of migrant laborers. Our sense is that this multi-stakeholder process can be replicated elsewhere by following similar steps—identifying all major stakeholders, including a neutral and credible facilitator, centering dialogue on common ground issues, and driving towards concrete outcomes. However, the aspect of this process that gave it the greatest level of credibility was the participation of leading labor rights/civil society voices that had a track record of holding business to account. These organizations did not technically represent workers in the way trade unions do, though they did strongly advocate for worker interests. The largest shortcoming of this process, and a clear opportunity to strengthen such a process elsewhere would be by successfully engaging government as a stakeholder in the dialogue process or at least as a party to the dialogue process. The Malaysia process has not successfully engaged government in a meaningful way to date. Government engagement will pose a challenge in many countries of the Global South.

A challenge for business or any stakeholder wishing to positively influence a policy reform process lies in understanding the reform process itself. In Malaysia, the government may undertake a series of dialogues with various stakeholders in an attempt to 'consult' and seek understanding of all perspectives, but ultimately there is little transparency around how reform decisions are actually made. This lack of transparency poses difficulties for business seeking appropriate linkages with a reform process. A first step in this regard can be as simple as having segments of the business community—employers or multi-national brands—presenting a unified and coherent message on issues where further clarity or reform is needed. In environments with sufficient levels of civic space, opportunities for business to combine advocacy efforts with civil society actors where appropriate on areas of common interest, such as the need for regulatory clarity, could send an even more powerful message and yield better results. This approach would build on the earlier 'map the protagonist' step in the process.

Lastly, whether through trade unions or some other mechanism, worker interests must be adequately represented. Some countries, particularly in the Gulf, would not afford this process the same kind of civic space, and the approach to multi-stakeholder dialogue will have to be re-assessed in lieu of such space. In countries where the lack of civic space does not allow for such voices, the process must find credibility elsewhere.

### ***Step 3—focus on material issues***

Too often, civil society stakeholders start the conversation with business using verbiage which does not resonate, and which does not translate into concrete business outcomes or the "drivers" outlined earlier. Similarly, business tends to use its own vernacular to talk about workers as resources versus human beings. Both business and civil society actors need to start focusing on issue materiality as a means of getting beyond their default positions, and the vocabulary they use. Indeed, companies are starting to define those environmental, social and governance issues which have the potential to have a material impact on their financial well-being by incorporating external voice (stakeholders, emerging regulation on boundary issues) into traditional business strategy formulation and planning. This entails a pragmatic assessment of risks and opportunities through engagement versus confinement, dialogue versus unilateral decision-making.

A more targeted focus on specific issues in the migration lifecycle will enable business to better assess how material the dialogue is to their strategy and practices and what the parameters are in terms of their responsibility. In concrete terms, this approach entails parsing out the conversation and focusing on discrete issues in the migration lifecycle, such as recruitment, migrant worker training processes, post-arrival orientation sessions for workers. As the conversation becomes more granular/practical versus the conceptual, business can establish what it means in practice, and is more amenable to help problem solve. Through such discussions, business and other possible partners can also better assess where and how possible partnerships with other stakeholders make most sense. In some cases, it may be possible for a multi-national company and employer to forge a working partnership with a stakeholder such as the International Organization on Migration (IOM) on strengthening orientation programs, but it may not be possible on recruitment. Practical dialogue with business can help work through this level of detail and produce constructive partnerships.

In BSR's experience, the pairing of Tenaganita with electronics manufacturer Western Digital Bhd. , the largest foreign private employer in Malaysia, was successful due to the focus on two distinct areas stemming from the initial engagement process : 1) improving post arrival orientation programs ; and 2) strengthening the grievance process for migrant workers who are often left without reasonable access to redress.

The partnership generated value for both parties. Company management—from top managers to frontline supervisors—become more aware of basic migrant rights and issues, and workers were trained on their basic rights and responsibilities. The employer believes that taking proactive steps with a credible external partner to improve safeguard measures gives the overall engagement process more credibility while helping improve their human resource systems. They believe this will help recruit and retain better quality migrant workers who wish to work for a responsible employer. The NGO partner was able to consult directly with management openly and engage directly with workers, providing them with an opportunity to have tangible impact. Lastly, the multi-national companies involved in the pilot were boosted by the fact that a supplier was engaged in a concrete program aimed at improving migrant worker standards.

#### **Step 4—leverage tools, re-imagine value creation**

The final step calls for business and civil society actors to leverage a number of tools at their disposal to find the right solution set for the issue at hand. This “tool” can be traditional (for example, employing subsidy to address the symptom of a broken system), to innovative in nature (for example, establishing a new type of public/private partnership construct to address root causes). If one looks at the solution sets which business and civil society actors have employed to date to address labor issues in the supply chain, for the most part they have followed a “monitor, remediate, capacity build” model. This model has credibility, for sure, but the sense is that it is not addressing root causes by applying system thinking.

Very often business, with third parties, applies a subsidy approach, i. e. money is provided for training programs to educate workers and management on a case by case basis. Subsidies of this nature will and should continue to be employed. However, such subsidies tend to address symptoms versus causes. In addition, as the financing models which have worked up until now and ask questions about the sustainability of these subsidy approaches to addressing labor issues, including those relating to migrants.

Additional tools at the disposal of business and civil society actors who have moved beyond their initial default organizational positions through multi-stakeholder dialogue, include setting up innovative business models, and re-imagining value creation. Systemic change will no doubt impact current business models in the recruitment industry that depend on an ability to extract excessive fees from workers and employers that build business on the backs of cheap, readily available and easily dismissed migrant labor. Re-imagining value creation speaks to the need to operate on the basis of not only maximizing value for the business, but also maximizing the value for and of the worker—beyond the traditional value of remuneration and benefits. Workers can be an engine for new ideas. For example, since workers go through the sometimes treacherous recruitment process themselves, they are keenly familiar with the process and are in a position to offer employers ideas on how to improve it. Innovative models and new value creation can create scenarios where migrant workers are not just recipients of solutions, but have ownership in the solutions themselves.

To date, and to our knowledge, there are only isolated examples of this happening with regards to migrant workers, although the imagined scenario outlined earlier, whereby a migrant entrepreneur establishes his/her own employee recruitment enterprise is not beyond the realms of possibility.

#### **Conclusion**

The current governance gaps related to global migration are many and represent persistent risks to the global migration system—for migrant workers and business alike. Business, when working in concert with government and civil society through a “shared responsibility” framework which incorporates the steps outlined in this paper, has the capacity to help fill some governance gaps, and has sufficient reason to do so in order to protect its own license to operate and increase its competitiveness.

Examples already exist which demonstrate that shared responsibility solutions to international labor migration issues are possible. However, these are currently isolated and have not reached scale. In order to scale up these solutions, business, civil society, trade unions and governments need to commit to a framework of shared responsibility which is built on stronger linkages between primary actors in the migration value chain. Dialogue that aims to better engage business must be structured in a way that is material for business and is focused on concrete outcomes. Business must also improve its own understanding of the issues, ways migration impacts the supply chain, and opportunities for constructive dialogue and shared solutions.

*A leader in corporate responsibility since 1992, BSR works with its global network of more than 250 member companies to develop sustainable business strategies and solutions through consulting, research, and cross-sector collaboration. With six offices in Asia, Europe, and North America, BSR uses its expertise in the environment, human rights, economic development, and governance and accountability to guide global companies toward creating a just and sustainable world. Visit [www.bsr.org](http://www.bsr.org) for more information*

#### **Un cadre de responsabilité partagé : bref résumé**

**Les discussions menées par les entreprises et la société civile pour trouver des solutions globales aux problèmes rencontrés par les migrants sont caractérisées par leur fragmentation. Pour répondre à ce déficit de gouvernance, BSR propose un cadre de dialogue en quatre étapes pour la création de valeurs partagées.**

##### **Étape 1- Etablir une cartographie des protagonistes et de leurs valeurs**

**Le secteur privé comprend trois types de parties prenantes : les « acheteurs », les employeurs ou les fournisseurs. Il est important de comprendre leurs positions et intérêts liés face la migration. Du côté sociétal, se trouvent les ONG, les syndicats, le gouvernement et les travailleurs migrants eux-mêmes. Trop souvent, les travailleurs migrants ne sont pas impliqués dans les discussions les concernant. Une cartographie des parties prenantes peut aider à explorer des domaines d'intérêt mutuel.**

##### **Étape 2 - Redéfinir le mécanisme d'engagement entreprises – société civile – travailleurs migrants**

**Il est clair que les mécanismes à travers lesquels les entreprises ont travaillé avec les gouvernements, les syndicats et les groupes de la société civile sur les questions concernant la migration n'ont à ce jour pas été très efficaces. En outre, il existe peu d'exemples où les efforts de plaidoyer des entreprises vont de concert avec la société civile. La question la plus difficile est d'examiner comment le dialogue entreprise – société civile peut permettre de déboucher sur des réformes politiques.**

##### **Étape 3 - Se concentrer sur les questions importantes**

**Trop souvent, les acteurs de la société civile commencent leur dialogue avec les entreprises en utilisant un vocabulaire et un langage qui n'est pas compris par les entreprises. De même, les entreprises ont tendance à utiliser leur propre langage pour parler des travailleurs migrants comme d'une ressource économique. Les entreprises et les acteurs de la société civile doivent commencer à se concentrer sur la matérialité des problèmes afin d'aller au-delà de leurs positions propres, souvent unilatérales.**

##### **Étape 4 – Un effet de levier pour la création de valeurs communes**

**Les lacunes actuelles de la gouvernance en matière de migration sont nombreuses et représentent des risques persistants pour les travailleurs et les entreprises. Une approche coopérative entre acteurs à travers les étapes décrites, peut permettre de combler les lacunes évoquées. Afin d'atteindre ces solutions, les entreprises, la société civile, les syndicats et les gouvernements doivent s'engager dans un dialogue qui soit le cadre d'une responsabilité partagée et permettent de renforcer les liens entre les principaux acteurs de la chaîne.**



## APPEL A CONTRIBUTIONS

### L'IRFAM ouvre ses supports aux acteurs de l'interculturel



Les supports de l'IRFAM, la collection « **Compétences Interculturelles** » et la revue électronique « **Diversités et Citoyennetés** », sont ouverts aux travailleurs sociaux au sens large, aux enseignants, à d'autres intervenants, mais également aux décideurs chargés des politiques d'accueil et d'intégration des migrants et des minorités culturelles, ainsi qu'aux responsables associatifs.

En effet, l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations souhaite valoriser les travaux pluridisciplinaires, pratiques et réflexifs de ses nombreux partenaires belges et internationaux. Ses espaces d'expression et de diffusion sont ouverts aux équipes qui souhaitent contribuer à l'approfondissement et à la comparaison des savoirs et des savoir-faire en matière de développement interculturel.

**Intéressé(e)s ? Contacter Altay Manço : [amanco@irfam.org](mailto:amanco@irfam.org)**

**Les thématiques de 2012 et 2013 couvrent divers domaines parmi lesquels :**

- *Interculturel, activités créatives et insertion ;*
- *L'éducation aux migrations équitables ;*
- *Liens psychologie et migrations ;*
- *Mineurs non accompagnés et demandeurs d'asile à l'école ;*
- *Genre, intergénérationnel et immigration ;*
- *Appropriation du français par les migrants grâce aux structures d'éducation permanente ;*
- *Pays d'origine : immigration, minorités et intégration ;*
- *Gens de voyage en Europe ;*
- *Nouvelles modalités de luttes anti-discrimination ...*

## LE PRIX « HARMONIQUES » POUR LA RECHERCHE APPLIQUEE EN MATIERE D'ACTIONS INTERCULTURELLES

Le prix de 2012 porte sur le thème :  
« *Créativité, interculturalité et développement social* »

L'IRFAM est à la base du **collectif « HARMONIQUES »** : un consortium d'organismes ayant pour but de favoriser les relations interculturelles, sereines et négociées. A part, l'IRFAM, le collectif réunit :

- TRANSFAIRES, un organisme qui œuvre dans le domaine de la solidarité internationale et qui encourage la participation des migrants au processus de co-développement.
- GODODO, une association qui a pour but de promouvoir le tourisme interculturel en Europe et dans les pays émergents en tant qu'acte de solidarité concrète.

L'objectif principal du Collectif HARMONIQUES est de permettre aux citoyens de s'investir activement dans des projets visant à s'enrichir aux contacts de l'Autre. Appelé à s'élargir et à se diversifier, le collectif est ouvert aux propositions de coopérations internationales.

*Souhaitant favoriser la recherche-action dans le domaine de l'interculturalité, le consortium lance le **LE PRIX « HARMONIQUES » POUR LA RECHERCHE APPLIQUEE EN MATIERE D'ACTIONS INTERCULTURELLES** qui récompensera tous les deux ans une équipe ayant rédigé une brève étude sur ses pratiques, leur impact et l'évolution du contexte investi, aboutissant à des recommandations diffusables auprès d'autres acteurs du champ.*

Le prix est de 1000 euros. Chaque prix sera consacré à une thématique particulière. Les études et une brève présentation de l'équipe candidate doivent être adressées par courriel au Directeur scientifique de l'IRFAM (amanco@irfam.org) **avant le 1<sup>er</sup> juin 2012 (NOUVELLE DATE)**. Le jury qui sélectionnera l'équipe lauréate sera composée des membres des associations composant le collectif HARMONIQUES. Les lauréats seront proclamés en décembre 2012 et leur travail sera publié.

**LE PRIX « HARMONIQUES » - 2012 POUR LA RECHERCHE APPLIQUEE INTERCULTURELLE** récompensera une équipe ayant rédigé une étude sur les liens entre l'expression artistique et l'intégration sociale des migrants. Voici quelques questions qui cadrent le thème sans qu'elles ne constituent des exclusives :

- Les migrants ont-ils recours à des activités de type créatif et artistique à des fins de participation ou d'insertion sociale et d'expression citoyenne ? Avec quels résultats ?
- Les structures scolaires ou socio-éducatives du pays d'accueil sont-elles conscientes de ces enjeux et potentialités ? Développent-elles des pratiques en la matière ? Avec quels résultats ?
- Que nous apprend l'analyse de ces pratiques ?
- Quelles recommandations peut-on extraire de ces observations pour soutenir les acteurs dans leurs pratiques reliant créativité, interculturalité et développement social ?



**Responsabilité sociale des entreprises et formation, hors série AFPA / Education permanente, 2011**

La publication s'est attaquée à la connexion encore improbable entre RSE et formation. Pourtant, l'engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité sociale présente de nombreux recoupements avec les enjeux de la formation continue. En France, elles relèvent toutes deux d'une mise en conformité avec un univers réglementaire, mais aussi d'une capacité à anticiper, à combiner et à piloter l'harmonisation des rapports entre l'économique et le social. L'opportunité que représente le développement durable va permettre de revitaliser un dialogue social enfermé dans des représentations où le système de production et les enjeux de société sont appréhendés de façon séparée. En se recentrant sur la question, on retrouve le travail comme fil conducteur des différentes synergies. On peut même avancer qu'il n'y a de rapport conséquent aux savoirs professionnels qu'en y intégrant les différents volets de la RSE.



**La Revue « Diversité Ville-École-Intégration »**

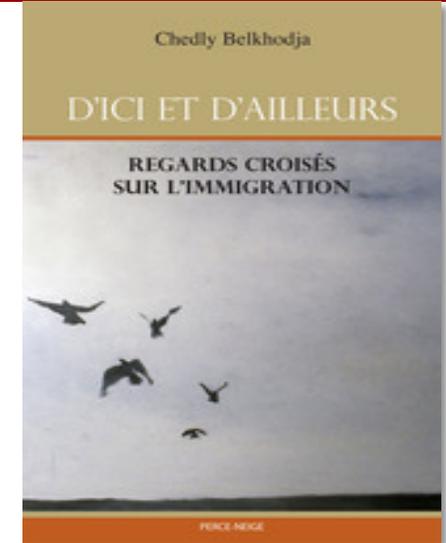
*Diversité est une revue trimestrielle en vente sur abonnement ou au numéro. Les champs d'étude qui sont propres à la revue – la ville, l'école et l'intégration –, dans la complexité de leurs croisements, sont devenus au fil du temps objets de préoccupations quotidiennes pour un nombre croissant d'acteurs et de citoyens. Les problèmes urbains, sociaux et éducatifs se télescopent en effet souvent au détriment des mêmes personnes, des mêmes enfants, souvent d'origine immigrée, dans des lieux autrefois qualifiés de quartiers populaires puis de banlieues et que l'on ne sait désormais même plus nommer très précisément. Trente ans après sa création Diversité reste fidèle aux principes originels : la pluralité des points de vue et l'éclairage des recherches les plus récentes pour enrichir la réflexion et aider les acteurs de l'éducation.*



**MIGRANTS ET DEVELOPPEMENT. POLITIQUES, PRATIQUES ET ACTEURS EN BELGIQUE, L'Harmattan, 2011**

*Altay Manço et Spyros Amoraniitis (Eds)*

L'ouvrage propose une analyse des visions et des pratiques des acteurs individuels, associatifs et publics de Belgique, impliqués par des actions de « co-développement ». Une définition des liens entre migrations et développement est construite à travers l'étude des pratiques. La démarche alimente la constitution d'une plateforme locale se prolongeant dans un réseau européen. Pour identifier et décrire les pratiques de solidarité des migrants avec leur région d'origine, les auteurs ont procédé à l'organisation, entre 2008 et 2010, de plusieurs enquêtes, de groupes de réflexion, et de recensions. Les analyses menées sur cette base permettent de mettre à jour les facteurs soutenant les pratiques positives, de sonder les liens aux contextes, et enfin, de regrouper les structures selon leurs ressources et besoins dans le domaine.



**D'ici et d'ailleurs. Regards croisés sur l'immigration, Éditions Perce-Neige, 2011**

*Chedly Belkhadja*

L'immigration est un sujet d'actualité qui suscite beaucoup de questionnement et de prises de position dans le contexte de la mondialisation. On entend parler des phénomènes migratoires dans les grandes métropoles mondiales et nationales, mais qu'en est-il des flux migratoires dans les régions moins peuplées et particulièrement dans les petites provinces canadiennes ? C. Belkhadja propose une sorte de va-et-vient entre des travaux de recherche menés depuis une dizaine d'années et des observations personnelles, en passant par son engagement communautaire et sa trajectoire identitaire, sur un ton moins marqué par les contraintes du métier universitaire.

# CONSEQUENCES IDENTITAIRES DE LA STIGMATISATION DES BELGO-MAROCAINS, MEMBRES VISIBLES DE LA MINORITE MUSULMANE, DURANT LA DECENNIE DU « 11-SEPTEMBRE »

*Ural Manço*

**Depuis au moins une décennie, un processus de substantialisation du référentiel musulman se poursuit dans les sociétés ouest-européennes de manière publique et décomplexée (c'est ce qui constitue précisément sa nouveauté – Fassin, 2010). Et ce, malgré l'évident pluralisme observable dans les rapports des musulmans d'Europe et d'ailleurs dans le monde à leur religion et leur grande diversité nationale, ethnique, linguistique et socio-économique. Ce petit texte constitue une réflexion à propos des conséquences identitaires du climat idéologique dominant durant la décennie du « 11-septembre » sur les populations directement concernées. Il s'agit des Belgo-Marocains et plus particulièrement des jeunes de cette catégorie ethnique. Selon l'idée défendue ici, ce contexte idéologique stigmatisant favorise l'islamisation des identités juvéniles belgo-marocaines au lieu de l'endiguer, si c'était cela l'objectif poursuivi par certains pourfendeurs européens de l'islam et des musulmans.**

La spécificité des populations de culture musulmane, dont l'installation en Europe occidentale remonte à l'immigration de travailleurs durant le dernier tiers du siècle passé, qui sont aujourd'hui sédentarisées et largement composées de personnes naturalisées dans les pays européens, n'est plus définie par le sens commun de ces sociétés d'après leurs caractéristiques socio-économiques, selon leurs origines nationales et ethniques ou par leurs particularités culturelles ou linguistiques. Le sens commun des sociétés de l'Europe occidentale semble imposer à ces populations une assignation identitaire réductionniste et de nature exclusivement religieuse.

Un présupposé essentialiste est perceptible dans l'imaginaire collectif de l'Europe occidentale. Dans cette présomption, la religion islamique se trouve érigée, le plus souvent implicitement, en principe explicatif essentiel du comportement social des gens qui se considèrent ou qui sont considérés comme musulmans. Dans cette vision, l'islam constitue l'acteur central ou le moteur de l'histoire des musulmans. Ces derniers se voient réduits à un état d'êtres régulés ou agis par leur religion. Cette conception endémique du sens commun majoritaire contribue à la légitimation d'une idéologie auto-célébratrice et ethnocentrique, qui repose sur l'opposition entre l'Occident « civilisé » et sécularisé, d'un côté et de l'autre, le « monde de l'islam », pensé comme repoussoir.

Les populations musulmanes y apparaissent comme monolithiques, statiques et dépourvues de rationalité. Ces entités semblent être régies par des structures anhistoriques et non évolutives basées sur des principes religieux. Cette vision binaire accorde aux musulmans une altérité irréductible.

Particulièrement, les musulmans transplantés en Occident, ou les musulmans nés en Europe et devenus citoyens de l'un de ses pays, n'en apparaissent que plus « inassimilables » ou « inadaptés » que jamais ; proies potentielles de « pathologies » sociales : échec scolaire, délinquance, sous-qualification professionnelle, chômage, violence envers les femmes (pour ce qui est des musulmans), asservissement aux hommes (pour ce qui est des musulmanes) et, plus récemment, terrorisme. Ces groupes apparaissent à la société majoritaire comme étant emprisonnés dans une communauté traditionnelle et dans l'islam, desquels on pense qu'il faut les sauver. Une certaine vision de l'« islam-prison » est stigmatisée, qui serait criminogène pour les jeunes gens et constituerait un joug pour les jeunes filles. En conséquence de ce jeu spéculaire, la « société occidentale » n'en apparaît que plus libre, vertueuse et respectueuse des personnes, alors la « communauté musulmane » minoritaire serait un carcan pour les individus.

Loin d'être la cause de certains problèmes relationnels actuels dans la société, la renaissance de l'identification à l'islam chez les jeunes belgo-marocains (ou son renforcement) constitue un symptôme ou la conséquence de processus sociaux, qui produisent la marginalité socioculturelle et la xénophobie, et des entraves structurelles à l'épanouissement de ces jeunes, comme la ségrégation scolaire et l'exclusion socio-économique. Le « 11 septembre » n'explique rien en soi. C'est un symbole ou, plus concrètement, un repère historique. C'est à partir de ces événements que le rejet du musulman a cessé d'être un acte honteux en Europe pour devenir une certaine nécessité pour la préservation des « valeurs fondamentales » des sociétés occidentales. L'attentat norvégien et la tuerie sur l'île d'Utoya près d'Oslo en juillet 2011, qui clôturent cette triste décennie, montrent jusqu'où certains, qui n'ont rien à envier à la barbarie des terroristes islamistes, seraient prêts à aller pour la nécessaire préservation d'un ordre « civilisationnel » occidental.

Un éclairage plus local sur cette problématique devrait nous conduire à définir la nouvelle génération de jeunes maroco-bruxellois comme celle du « 11-septembre », de l'idéologie du « choc des civilisations » et de l'islamophobie décomplexée en Occident. Ces jeunes observent la médiatisation insistante de conflits ethniques et religieux à Bruxelles, en Europe et ailleurs, qu'ils suivent sans nécessairement comprendre les événements qui y sont relatés. L'interrogation sur l'identité culturelle, religieuse et nationale semble être devenue un sujet de prédilection durant la décennie qui a suivi le 11 septembre 2001. La nouvelle situation semble avoir créé des tensions et des peurs, qui, une fois exprimées, légitiment l'exclusion de ceux dont on a peur.

D'après les milieux du travail social et de l'enseignement que je fréquente régulièrement de par mes activités de recherche et de formation continue, dans l'immédiat après des attentats du 11 septembre, de jeunes noirs non-musulmans, par exemple, auraient fustigé leurs camarades musulmans, dont les Belgo-Marocains essentiellement. Le développement du nationalisme turc durant cette période chez certains jeunes bruxellois de cette origine pourrait également être considéré comme un moyen de démarcation par rapport à leurs coreligionnaires arabes montrés du doigt comme « fondamentalistes » et « terroristes ».

Certaines preuves empiriques peuvent être citées pour appuyer ces observations locales rapportées par des travailleurs sociaux et des enseignants (Jacobs, Rea, 2007). Un autre exemple scientifique peut être cité en référence à une recherche menée en panel (d'abord en 2001, puis en 2003) auprès d'un échantillon de 551 étudiants universitaires des Pays-Bas, c'est-à-dire durant une période de relations interethniques troublée dans ce pays (attentats du 11 septembre, montée en puissance d'un parti populiste et islamophobe, assassinat du leader de ce parti, sévère remise en cause du modèle d'intégration multiculturaliste néerlandais, etc. ), montre l'augmentation du sentiment de solidarité intragroupe et celle de la méfiance exprimée envers d'autres groupes (Verkuyten M. et Zaremba, 2005). Les chercheurs néerlandais ont donc sondé deux fois de suite les sentiments d'étudiants néerlandais et d'étudiants issus de l'immigration turque.

L'indice de sentiment d'appartenance à leur groupe national respectif augmente dans les deux cas durant la période d'étude pour passer de 75 % en 2001 à 85 % en 2003 chez les Néerlandais, et de 80 à 85 % chez les Turcs des Pays-Bas. L'indice de confiance envers les membres d'autres groupes ethniques baisse également durant cette période. Chez les étudiants néerlandais, la confiance envers les Turcs descend de 60 à 50 %, et de 50 à 35 % envers les Marocains des Pays-Bas. Pour les étudiants turcs interrogés, la confiance envers les Néerlandais baisse de 60 à 50 %, et de 55 à 45 % envers les Marocains. En conclusion, la solidarité de groupe croît dans un contexte de crise suscitée par des événements de politique nationale et internationale. Le plus intéressant, c'est que les étudiants turcs faisant partie de l'échantillon de cette recherche se désolidarisent de leurs coreligionnaires marocains, qui sont encore plus durement stigmatisés qu'eux.

Il est dès lors compréhensible qu'une partie des jeunes Belgo-Marocains puisse réagir à cette situation par une recrudescence d'identification ethnoreligieuse en guise de « retournement de stigmates ». Il semble que les signes extérieurs d'islamité se sont faits plus visibles à Bruxelles et ailleurs en Belgique depuis le début de la décennie. Les jeunes belgo-marocains, particulièrement, s'approprient en tant que membres d'un groupe stigmatisé les faits religieux et culturels qu'ils pensent leur être reprochés tout en les accentuant : « On n'aime pas ma religion, on veut m'empêcher de la pratiquer, je deviens plus rigoriste pour leur tenir tête. » En se découvrant plus religieux, en tout cas et en bonne partie dans son apparence extérieure et par l'expression de soi dans l'espace public, ces jeunes cherchent, semble-t-il, à atteindre deux objectifs.

D'abord, ils pensent faire face aux conditions du moment, notamment lors de cette période où l'islamophobie s'est davantage exprimée dans l'opinion publique à la suite des attentats terroristes aux États-Unis (2001), à Madrid (2004), à Londres (2005) et ailleurs. Ils défendent ainsi une appartenance qu'ils considèrent comme leur « propriété », qui est dénigrée par les membres majoritaires de la société. Ensuite, ces jeunes espèrent retrouver une estime de soi, qui ne dépend pas de critères inspirés par d'autres, c'est-à-dire par les majoritaires qui semblent les rejeter parce que musulmans. La réalisation de ces deux objectifs par une plus grande identification à l'islam et à ce qu'ils considèrent comme leur culture authentique renforce les liens de solidarité entre des personnes semblables. Mais en conséquence, la communautarisation croissante contribue au travail de sape du « vivre ensemble » pluriculturel et pluriconfessionnel.

Des enseignants de l'enseignement secondaire avec lesquels je mène régulièrement des groupes de discussion depuis 2008 pensent que l'islam et les évangélismes se substituent depuis une bonne décennie aux éventuels nationalismes d'origine, respectivement, pour des jeunes belgo-marocains et pour des jeunes belgo-africains subsahariens. La plupart de leurs élèves d'origine marocaine se définiraient avant tout comme musulmans adoptant l'islam comme le mode majeur d'argumentation lors des débats en classe sur des sujets moraux et sociétaux. Pour un grand nombre d'enseignants rencontrés ces dernières années, les jeunes d'origine marocaine souffrent en outre de ne pas être considérés par les majoritaires comme les leurs : des Belges à part entière. La difficulté de s'identifier ethnonationalement semble, pour mes interlocuteurs enseignants, favoriser leur identification à l'islam. L'islam représente une identification plus tangible, plus intime (liée à la socialisation dans la famille), plus universelle et plus valorisante en ce monde. En tant que musulman, on peut être tant Belge que Marocain. On peut être les deux à la fois ou aucun des deux. L'islam serait donc une sorte de supra-identité.

Toujours selon un certain nombre d'enseignants interrogés, les élèves musulmans auraient difficile à admettre que des non-musulmans puissent avoir une vision critique de leur religion. Souvent, la critique d'un aspect quelconque de cette religion leur paraîtrait comme une attaque personnelle. Le débat contradictoire et la liberté d'expression ne seraient pas facilement acceptés par tous. Toutefois, dans les classes, l'identité religieuse fondamentaliste serait très clairement minoritaire et se ferait discrète. Les élèves musulmans de toute origine seraient en fait les premiers à critiquer leurs condisciples s'aventurant à avancer des positions religieuses radicales. D'après mes interlocuteurs du monde de l'enseignement, les élèves belgo-turcs, par contre, seraient sûrs d'être Turcs même s'ils ont la carte d'identité belge et ne parlent le turc que laborieusement. Des jeunes turcs, qui même de « seconde génération », connaissent peu ou pas la Belgique : « En Belgique, on est étranger ; dans le quartier, on est chez nous ! » (entendu dans une classe à Bruxelles).

Il n'est plus possible aujourd'hui de nier qu'il y a dans nos pays un amalgame fort partagé pour ne pas dire dominant entre ce qui représente l'« altérité » et un « musulman », quels que soient son rapport personnel à cette religion et sa religiosité effective. L'auto-affirmation valorisante des stigmatisés constitue une réponse à ce parti pris. Repli identitaire, s'il y a, il s'opère dans les deux sens : la stigmatisation des musulmans par la majorité, d'un côté et de l'autre, le repli et la radicalisation identitaires d'une certaine proportion parmi ceux-ci. En fin de compte, il y a un renforcement généralisé des frontières ethno-religieuses et des identifications collectives dans nos sociétés, qui se pluralisent rapidement à l'issue de la globalisation et des migrations sans cesse renouvelées que cette dernière charrie dans toutes les directions. Pourtant, cette stigmatisation pourrait aussi être considérée comme une marque d'acceptation. Les musulmans d'Europe dans leur ensemble, comme ceux de Belgique, sont stigmatisés, mais ils ne sont plus considérés d'une autre nationalité. Marqué par une extranéité originelle, certes, il s'agit dans le cas de l'islam d'une altérité désormais interne. La prise de conscience progressive par la majorité de la nativisation définitive de l'islam et des musulmans pourrait donner une explication de cette vague de psychose vécue de manière assez répandue au sein de nos sociétés.

À croire certains leaders d'opinion de la majorité, qui nous alertent des dangers de l'islamisation de l'Europe, nos sociétés n'auraient de problèmes sociaux qu'au niveau de la présence de populations de culture musulmane considérées comme groupes à risques sociaux : délinquance pour garçons, foulard pour les filles, fanatisme religieux pour l'ensemble. Les vrais problèmes sociaux, comme la ségrégation scolaire, la sous-qualification professionnelle, le chômage massif, l'exclusion économique et la discrimination ethnique, qui sont vécus par ceux dont on pense qui présentent une certaine altérité, peuvent être évacués ou être dissimulés de cette manière dans le débat public. À propos du vécu de l'immigration et des citoyens issus de celle-ci, on ne parle plus que de certains faits religieux, certes réels dans un certain nombre de cas, mais on oublie donc le reste. Il y a un présupposé de danger quand on parle de la différence culturelle et religieuse. Le sens commun et les pouvoirs publics produisent souvent des a priori ou une vision simpliste dans l'approche de ces milieux populaires et dits « difficiles ».

Un double message est envoyé aux citoyens descendants d'immigrés de culture musulmane. Un qui dit « intégrez-vous par les valeurs, les études et le travail ». Un autre qui dit « on ne veut pas de vous, même avec un diplôme ». On enseigne les valeurs de la démocratie, de l'égalité et des droits de l'homme à nos enfants, mais une fois quand ils sont lancés dans la vraie vie, ils voient que celles-ci ne sont pas d'application effective pour tout le monde. Dès l'adolescence, on montre à ces jeunes qu'ils sont irrémédiablement différents. À cause de leur origine, de leur religion ou de leurs noms, ils sont discriminés notamment sur le marché de l'emploi et celui du logement. Il y a donc de la désillusion, de la frustration chez les jeunes et les moins jeunes au sein de la minorité visée.

Alors, qu'est-ce qu'on peut appeler repli identitaire dans ce contexte ? Est-ce exiger de la nourriture halal à la cantine scolaire ? Insister pour porter le foulard à l'école ou au travail ? Exiger un médecin de même sexe pour être ausculté à l'hôpital ? ... Est-ce vraiment cela, le repli identitaire, ou s'agirait-il de stratégies sociales, qui sont en fait des cas recours aux identités : en vue d'imposer la légitimité de sa présence ; de demander sa reconnaissance sociale ; de réclamer un traitement égal ; de vouloir obtenir des avantages moraux ; ou de susciter éventuellement une rente de situation. Le repli identitaire n'étant pas dans ce cas le fait de se réfugier dans sa « bulle » culturalo-confessionnelle, pour éviter de se mélanger à la société majoritaire, mais au contraire, le fait de mobiliser son appartenance ethnoreligieuse comme un instrument de lutte politique et sociale afin de se forger une place valorisante et valorisée au sein de la société majoritaire. Au bout d'une décennie de psychose anti-islamique, on voit bien que la société globale et les médias ne sont pas encore prêts à voir ces revendications « religieuses » autrement que comme un repli et refus de « vivre comme la majorité ».

#### Références

Fassin D. (2010, dir. ), *Les nouvelles frontières de la société française*, La Découverte, Paris.

Jacobs D. et Rea A. (2007), « Les jeunes Bruxellois entre diversité et adversité. Enquête parmi les rhétoriciens des écoles de la Ville de Bruxelles », *Brussels Studies*, n° 8.

Verkuyten M. et Zaremba K. (2005), « Interethnic Relations in a Changing Political Context », *Social Psychology Quarterly*, vol. 68 (4), pp. 375-386.

A PARAITRE EN 2012



# ARIC ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE INTERCULTURELLE

Créée en 1984, l'ARIC est un réseau international et interdisciplinaire francophone, réunissant des chercheurs et praticiens intéressés par la recherche interculturelle.

Les objectifs de l'ARIC sont :

- **Dynamiser la recherche interculturelle :**
  - en favorisant l'échange d'informations entre chercheurs ;
  - en soutenant des recherches ;
  - en organisant des rencontres scientifiques internationales ;
  - en proposant des publications.
- **Promouvoir la collaboration interdisciplinaire ;**
- **Favoriser l'articulation entre théorie et pratique.**

Les publications de l'ARIC sont :

- **Le Bulletin de l'ARIC (Fribourg)**
- **La Collection « Espaces Interculturels », L'Harmattan (Paris)**
- **La Revue « Alterstice » (Québec)**

DEVENEZ MEMBRE DE L'ARIC :

L'ARIC est ouverte à toute personne qui partage les buts de l'association. Pour devenir membre, téléchargez la formule de demande d'adhésion sur le site de l'ARIC et envoyez-la au secrétariat. Les statuts figurent sur le site de l'association.



Le secrétariat de l'ARIC c/o Université de Fribourg

Département des Sciences de l'éducation, Faucigny 2 CH – 1700 Fribourg, SUISSE

aric\_assoc@yahoo.fr - <http://www.unifr.ch/ipg/ARIC/Ouverture.html>