

Collection

Working
paper

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

Recommandations pratiques – La Roumanie

Septembre 2010

Avec le soutien de
la Communauté française de Belgique

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

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

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

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



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pouglasolidarite.be

www.pouglasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les enjeux du projet

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

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

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

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

La Roumanie

La Roumanie a connu ces dernières années un fort développement, notamment grâce aux investissements étrangers qui ont mobilisé une grande partie de la main d'œuvre, souvent peu qualifiée, mais qui ont par là même généré une importante pénurie de main d'œuvre sur les marchés du travail locaux, avec pour conséquence un déficit extérieur considérable qui ne cesse d'augmenter. L'économie roumaine, composée à 90% d'entreprises de moins de 10 salariés, est par ailleurs marquée par d'importantes disparités régionales ainsi que par une corruption récurrente qui entravent son développement.

La pauvreté qui caractérisait la Roumanie jusqu'il y a peu est en recul, mais elle reste néanmoins confrontée à des problèmes sociaux importants, dont celui du chômage particulièrement élevé des jeunes (y compris pour les plus qualifiés), et celui de la population Rom, qui connaît de terribles situations d'illettrisme, de chômage, de grande pauvreté et d'exclusion sociale. Le choix de nombreux jeunes, et de moins jeunes, d'immigrer pour trouver un emploi (plus de 2 millions de Roumains vivent à l'étranger), a eu

des conséquences démographiques et sociales importantes, entraînant une perte de plus d'un million d'habitants entre 1992 et 2007.

Le développement des activités économiques et l'entrée de multinationales sur le marché roumain ont indubitablement contribué à l'émergence du concept de la RSE et à la mise en place d'actions, cherchant en particulier à valoriser l'image et la réputation des entreprises roumaines, tant auprès de leurs partenaires européens ou internationaux, qu'auprès des consommateurs de plus en plus sensibles au positionnement de l'entreprise. Mais la pression est également venue des associations. Subissant une diminution des soutiens financiers octroyés par de grands donateurs, elles ont mis en place de nouvelles stratégies pour trouver de nouvelles sources de financement auprès des entreprises, du secteur public et des citoyens.

Cependant le concept de la RSE fait l'objet de nombreuses interprétations et reste mal compris. Ainsi, la RSE est-elle encore perçue comme une pratique philanthropique et peu d'entreprises ont une compréhension du concept dans sa globalité, et de ses multiples enjeux. Les sondages réalisés auprès d'un certain nombre d'entre elles montrent qu'elles sous-estiment l'impact véritable que la RSE peut avoir pour elles. Par ailleurs, seulement 17 % de celles qui comptent plus de 10 salariés ont une stratégie claire en la matière. Les causes sont à trouver dans le manque d'informations dont elles disposent sur le sujet, mais aussi dans le fait que la RSE s'est pour l'instant davantage imposée comme un élément de communication visant à répondre aux attentes extérieures que comme un élément structurant des entreprises.

Conscientes des changements qu'elles doivent opérer pour rendre compte de leur engagement responsable auprès d'un certain nombre de parties prenantes (consommateurs, investisseurs, communauté locale, employés) les entreprises commencent à les associer dans leurs démarches et à être plus transparentes vis-à-vis d'elles. Elles communiquent ainsi facilement sur les mesures qu'elles prennent volontairement en matière d'environnement (prévention de la pollution, écolabels, etc.), sur leur attitude loyale sur les marchés, les justes prix qu'elles pratiquent, le choix de leurs partenaires... De même, elles valorisent les actions de formation qu'elles assurent en direction de la communauté locale, comme pour des jeunes défavorisés. En revanche, les entreprises communiquent peu sur la dimension interne de la RSE et nombre d'employés déplorent le manque d'évaluation de leur engagement social. A ce jour, seulement 13 entreprises roumaines utilisent par exemple le système SA 8000 (Social Accountability 8000), qui permet d'évaluer la situation en matière de discrimination, d'emploi des jeunes, de salaire, d'heures de travail, de santé et de sécurité... Beaucoup d'entreprises se limitent à respecter les lois relatives à la lutte contre les discriminations, le harcèlement, et les droits des personnes vulnérables, mais cela ne signifie pas qu'elles assument leur responsabilité sociale en direction de personnes exposées à des risques, comme celles qui sont exclues du marché du travail. Peu ont une démarche proactive en direction de leurs salariés et une stratégie à long terme dans ce domaine. A noter cependant que certaines ont engagé des actions de formation, pour combler le déficit de main d'œuvre qualifiée qui a découlé du phénomène important de migration. Enfin, les employeurs et les partenaires sociaux ne jouent pas leur rôle en termes d'information, de consultation et d'association des employés au processus de décision. Dans de nombreux cas, ils ne sont pas informés des stratégies en cours ou à venir de l'entreprise.

De façon générale, peu d'entreprises évaluent leur politique en matière de RSE et produisent des rapports qui incluent l'ensemble des données liées aux activités qu'elle recouvre.

Malgré la création en 2007 d'une direction de la RSE au sein du ministère du travail, de la famille et de l'égalité des chances, les actions du gouvernement semblent nettement insuffisantes pour donner une nouvelle impulsion aux initiatives liées à la RSE et à la diversité. Les entreprises et les associations, qui constituent les acteurs principaux de la RSE, déplorent le manque de politiques gouvernementales adéquates à long terme en faveur de l'intégration des publics en situation d'exclusion, parmi lesquels les jeunes. Contrairement aux autres pays de l'Union européenne, il n'existe pas en Roumanie de soutien financier pour l'intégration des jeunes au chômage et les formations techniques et professionnelles ne sont pas suffisantes (notamment au regard du volet social) pour accompagner correctement les groupes marginalisés. Le besoin d'innovation sociale est fort et seuls des partenariats publics-privés entre les entreprises, les collectivités locales et la société civile permettront d'y répondre efficacement (en faisant travailler ensemble des services locaux de la protection de l'enfant, des structures éducatives, des services de l'emploi, des services d'accompagnement à l'intégration dans le travail et à la formation professionnelle). Enfin, les stratégies mises en place dans certains Etats membres autour de multi-partenariats (employeurs, organisations d'entreprises, partenaires sociaux, ONG, universitaires, actionnaires) pourraient être d'une grande utilité pour les acteurs de la RSE en Roumanie.

Recommandations

- ▶ Développer auprès des entreprises la prise de conscience et l'information sur les enjeux stratégiques de la RSE/diversité.
- ▶ Sensibiliser aux avantages que les entreprises (grandes et petites) ont à gagner à s'engager dans une démarche de RSE/Diversité.
- ▶ Développer une compréhension commune du concept de RSE entre l'ensemble des parties prenantes, et favoriser le dialogue entre ces parties prenantes.
- ▶ Favoriser l'échange d'informations et de pratiques entre réseaux intéressés ou impliqués dans la RSE.
- ▶ Développer les pratiques de RSE en fonction des caractéristiques du pays.
- ▶ Inciter les entreprises à s'engager dans une démarche proactive de RSE/diversité, sur le long-terme.
- ▶ Communiquer en interne comme en externe sur les enjeux stratégiques de la RSE/Diversité.
- ▶ Développer des diagnostics, des outils d'évaluation des politiques mises en place
- ▶ Développer/renforcer les partenariats publics-privés entre les entreprises, les collectivités territoriales et la société civile, ce afin de mieux répondre aux enjeux sociaux et de gagner en efficacité.
- ▶ Créer des groupes de travail sur l'implication, la contribution des entreprises au sein de la communauté locale.

- Développer des formations professionnelles et techniques liées à l'intégration des publics défavorisés (avec une approche sociale).

La force de l'exemple : ce que nous apprennent les bonnes pratiques

Les motivations des entreprises sont donc multiples. Certaines s'appuient sur leur stratégie de RSE et de diversité pour faciliter l'intégration des publics les plus éloignés de l'emploi, d'autres pour fidéliser leur personnel, d'autres pour sauver des emplois, d'autres pour en créer, d'autres pour répondre à la satisfaction des clients ou pour mettre en avant des valeurs de solidarité, d'autres encore pour pallier à un manque de politiques publiques... Si différentes soient-elles, les bonnes pratiques ci-dessous mettent toutes en évidence l'importance du partenariat, du dialogue entre les différentes parties prenantes et la force des stratégies mises en place au service de l'innovation sociale.

Intégrer les personnes les plus éloignées de l'emploi

- « La ville de Cluj a une âme » - Banca Transilvania

Ce projet, lancé en 2007, est dirigé par "*La ville de Cluj a une âme*", une fondation corporatiste fondée par *Banca Transilvania* en partenariat avec une fondation d'assistance sociale. Il s'est matérialisé par la création d'un centre d'accueil de jour où des jeunes de 14 à 18 ans de milieu défavorisé, souvent d'origine étrangère, en conflit avec leurs parents, reçoivent de l'aide selon un plan d'intervention personnalisé. Ils ont accès aux informations, aux programmes de formation personnelle et professionnelle (programmes d'éducation et de mentorat, apprentissage professionnel, assistance sociale et pédagogique). Ils peuvent également loger au centre pour une certaine période, jusqu'à ce qu'ils réussissent à trouver un emploi et à vivre de manière indépendante. Ces jeunes sont en effet souvent confrontés à la difficulté de trouver un emploi leur permettant de subvenir à leurs besoins.

Partant du constat qu'il y avait dans la région de Cluj un manque crucial d'opportunités sociales et économiques pour les jeunes issus des catégories sociales défavorisées, la *Banca Transilvania* a tout d'abord lancé une campagne de signatures auprès de la communauté locale, afin de vérifier l'intérêt qu'il y aurait à créer une telle structure. Grâce à l'implication volontaire d'entreprises, d'étudiants, de la presse locale pour collecter les signatures, *Banca Transilvania* a réussi à récolter 65.000 signatures en un temps record. L'objectif était à terme de transformer ces signatures en contributions financières de la part de la communauté d'affaires de Cluj, ce qui a permis de créer la fondation.

La réussite de ce projet est intéressante à plus d'un titre. Il a tout d'abord eu un bon impact auprès des jeunes. La plupart de ceux qui menaçaient de quitter le système scolaire y sont restés, ceux qui l'avaient quitté l'ont réintégré, d'autres enfin ont entamé une formation professionnelle ou ont trouvé un emploi (définitif ou temporaire). La clé de réussite du projet réside également dans le partenariat public-privé et dans l'apport essentiel de la fondation *Enfant, Communauté, Famille* en termes d'accompagnement social. Le travail de communication qui a été mené autour du projet en direction des écoles, des centres de soin, des employeurs, des associations à vocation sociale mérite d'être souligné. Le projet découle de l'engagement fort de la banque pour répondre à un besoin d'inclusion sociale, combler le déficit de politiques gouvernementales dans ce domaine. Cet engagement est d'autant plus

remarquable que ce type de projet coûte cher et nécessite de gros moyens humains (conseil professionnel, psychologique, assistance sociale, formateurs...). Enfin, le projet résulte d'une véritable stratégie, mise en place après un diagnostic des besoins.

– Ateliers sans frontières

Ce projet vise à promouvoir le retour à l'emploi de personnes de tous âges, très éloignées du marché de l'emploi et sans véritable expérience professionnelle. Ce sont souvent des sans-domicile-fixe, qui souffrent d'addictions diverses, d'un handicap et d'exclusion sociale. Les personnes arrivent à *Ateliers sans frontières* par l'intermédiaire d'associations ou des services sociaux locaux. Grâce à la réparation et au recyclage de matériel informatique ou de sport, qui est ensuite revendu, *Ateliers sans frontières* (entreprise économiquement viable), leur donne l'opportunité d'un nouveau départ, en leur permettant d'acquérir, pendant un an, des compétences professionnelles et de retrouver une certaine stabilité économique, financière, professionnelle et sociale pour ensuite rebondir vers d'autres emplois. *Ateliers sans frontières* dispose en moyenne d'un roulement de 20 places. Ces personnes bénéficient toutes d'une formation avant de commencer à travailler, elles reçoivent un contrat de travail et un salaire légèrement supérieur au minimum légal. Cela est voulu, l'objectif étant de les inciter par la suite à rechercher des emplois mieux rémunérés. Les personnes sont employées à mi-temps, le reste du temps étant consacré à leur formation professionnelle et à les accompagner dans la recherche d'un emploi durable.

Le projet ne pourrait exister sans un partenariat fort avec un réseau d'employeurs potentiels, et des entreprises socialement responsables qui s'impliquent dans les activités d'*Ateliers sans frontières*, soit en donnant du matériel informatique, soit en proposant des places pour l'insertion des personnes, soit en mettant des experts à disposition pour du transfert de compétences. Certaines contribuent également au financement d'*Ateliers sans frontières*. Enfin, les services sociaux jouent là aussi un rôle important.

Sauver des emplois

– Policolor

Avec plus de 40 ans d'expérience, *Policolor* est actuellement le leader en fabrication de vernis, peintures et résines en Roumanie. En 2008, l'entreprise comptait 586 employés. Elle accorde une attention particulière à la santé et à la sécurité de ses employés sur le lieu de travail ainsi qu'à l'environnement. Ses systèmes ont été certifiés conformes aux standards SR EN ISO 14001/1997 et OHSAS 18001/1999.

Afin de faire face à la forte émigration de la main d'œuvre qualifiée à laquelle est confrontée la Roumanie, *Policolor* a pris la décision de mener une politique proactive de formation professionnelle à long-terme destinée aux étudiants des écoles professionnelles secondaires spécialisées dans la construction et/ou aux travailleurs peu qualifiés. Lancé en 2005 par les dirigeants de la nouvelle marque roumaine du groupe *Deko Professional* en partenariat avec le Ministère de l'Éducation, ce projet intitulé "*les professionnels de demain*" a pour objectif de les former et de leur offrir une qualification professionnelle sur les dernières techniques et méthodes du marché. Près de 2.000 étudiants ont déjà participé à ce programme (700 étudiants en 2006/2007 et 1.200 en 2007/2008 impliquant 28 écoles professionnelles) ainsi qu'une proportion similaire de travailleurs non-qualifiés.

Il s'agit là d'une stratégie de ressources humaines qui va de l'avant, « *une solution intelligente à la pénurie croissante de main d'œuvre, capitale pour l'avenir de l'industrie* », a déclaré le Président de l'Association Roumaine des Entrepreneurs en Construction (ARACO). Des représentants de l'industrie et des associations d'employeurs ont été impliqués dans un diagnostic préliminaire. Le programme reçoit le soutien des Employés de l'Industrie de la Construction, car toutes les entreprises de ce secteur sont confrontées à des problèmes de main d'œuvre. Il bénéficie également de l'aide des autorités publiques locales et centrales. *DEKO Professional* soutient le projet en fournissant du matériel et des fournitures pédagogiques à tous, formateurs et apprenants, ainsi que les outils, les équipements de protection et les matériaux de construction nécessaires à des formations de qualité. Différents modules ont été organisés autour des spécialités suivantes : plâtres décoratifs ; mortiers et adhésifs ; isolations ; isolations thermiques des bâtiments ; sols époxy ; systèmes de peinture d'intérieur. Chaque module est encadré par un expert de *Policolor*.

Ce projet offre une réponse à la question délicate pénurie de main d'oeuvre dans des secteurs entiers. Il prend toute sa force dans le partenariat qui le compose.

Continuer à avancer

Ce projet a permis de démontrer qu'il existe bien en Europe plusieurs modèles de RSE, qui se déclinent en fonction du contexte économique, social, culturel, historique et légal du pays dans lequel ils s'inscrivent. Il a également permis de montrer la diversité des actions que les entreprises européennes engagent pour répondre aux besoins de la société et aux défis économiques, sociaux (et environnementaux) qui se posent actuellement. Quelques soient leurs particularismes, les stratégies et les pratiques mises en œuvre convergent en de nombreux points et présentent de réels avantages pour les entreprises.

Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire pour permettre aux politiques de RSE et de diversité de libérer tout leur potentiel. Parmi les leviers à actionner, il semble tout d'abord important de clarifier la définition même des concepts de RSE et de diversité, de sensibiliser, d'informer et de communiquer sur leurs multiples enjeux et sur les avantages qu'elles représentent tant pour les entreprises et leurs différentes composantes que pour les consommateurs et la société dans son ensemble. Il est indispensable de faire prendre conscience aux PME qu'elles ont elles aussi à gagner à s'engager dans de telles démarches et de valoriser auprès d'elles toutes les bonnes pratiques qui témoignent de succès. L'échange d'expériences et la rencontre entre les entreprises est en ce sens très utile. La formation et l'accompagnement des entreprises constituent un deuxième enjeu important. Ils doivent permettre d'acquérir une vision positive de la diversité (pour la direction et les salariés) et de les conduire à passer des objectifs de la RSE et de la diversité à la mise en œuvre d'une véritable politique, se déclinant en actions concrètes. Pour donner leurs chances de réussite à ces politiques, il est important de les inscrire dans un projet d'entreprise et dans la durée, ainsi que de disposer de personnes ressources en interne. Les entreprises ont également besoin d'outils pour contrôler et évaluer les résultats de leurs actions en matière de RSE et de diversité. Sans indicateurs, elles ne peuvent en effet développer des stratégies génératrices de transformations. La question de l'implication des parties prenantes (internes et externes) constitue un autre enjeu d'importance. Il faut leur permettre d'approfondir leur compréhension de la RSE et de la diversité, de mieux définir leurs rôles et leurs

responsabilités, afin de trouver de nouvelles formes de dialogue et de coopération entre elles et les entreprises, mais aussi de nouvelles synergies entre elles. Pour cela, les entreprises doivent faire preuve de plus de transparence à leur égard et inclure davantage d'informations sur leur engagement social dans les rapports annuels qu'elles produisent. Il faut aussi réfléchir à la manière d'harmoniser les pratiques dans ce domaine, afin de rendre les informations plus exploitables, de disposer d'indicateurs de performance communs et de permettre aux parties prenantes de pouvoir réellement comparer l'engagement des entreprises. Se pose également la question de savoir s'il faut continuer à encourager le développement de la RSE sur une simple base volontaire ou s'il faut au contraire mettre en place un cadre juridique contraignant pour inciter davantage les entreprises dans cette voie. Le débat est ouvert et la Commission européenne publiera une nouvelle communication en 2011 sur ce point. Les pouvoirs publics ont en tout cas un rôle essentiel à jouer pour promouvoir la RSE et la diversité, diffuser des exemples de bonnes pratiques en la matière, créer des plateformes de dialogue.

Dans le contexte actuel de crise, la RSE apparaît plus que jamais comme un outil de cohésion sociale. Et, comme l'ont souligné les partenaires du projet, elle apparaît aussi comme une solution à la crise et comme un élément constitutif de durabilité des entreprises.