

Note d'orientation



ENTREPRISE ET DIVERSITÉ : le rôle de l'entreprise pour promouvoir la cohésion sociale

Table des matières

Introduction	1
L'entreprise comme moteur de la cohésion	3
L'entreprise comme partenaire de la collectivité	3
Rôle des pouvoirs locaux	3
1 . L'entreprise comme moteur de la cohésion	3
Respecter la diversité dans le recrutement	2
Gérer l'entreprise en étant sensible à la cohésion	2
Innover à l'initiative de la collectivité	3
Fournir des infrastructures sociales	3
2 . L'entreprise comme partenaire de la collectivité	5
Parrainages et contributions en nature	6
Bénévolat des employé-e-s	6
Responsabilité sociale liée à la chaîne d'approvisionnement	7
Évaluation des activités	7
3. Recommandations aux pouvoirs locaux	8
Créer une dynamique	9
Inciter les entreprises à agir	9
Évaluer l'impact des actions menées	10

Les vues exprimées dans cet ouvrage sont de la responsabilité de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la ligne officielle du Conseil de Europe.

Rédaction: Belong – The Cohesion and Integration Network avec la contribution de l'Unité et du Réseau des Cités Interculturelles

Image de couverture:
Damn Fine Media

Unité des Cités Interculturelles,
© Conseil de l'Europe

Conseil de l'Europe, janvier 2022

Introduction

La diversité, les inégalités et l'isolement social de plus en plus présents dans les villes européennes ont amené de nombreux dirigeant-e-s de la société civile à recentrer leur attention sur le renforcement de la cohésion de la collectivité. Les villes interculturelles sont des lieux où des personnes d'origines différentes sont encouragées à se mélanger et à dialoguer les unes avec les autres afin d'instaurer la confiance et de faire naître une forte cohésion entre ces différents groupes. Les stratégies efficaces en matière de cohésion s'appuient sur une connaissance approfondie des caractéristiques et besoins de la communauté locale, car chaque lieu présente ses propres défis et possibilités. Cette observation se vérifie, que les divisions sociales résultent principalement des différences de nationalité, d'origine ethnique, de langue et de religion, ou bien de l'âge, de l'orientation sexuelle, du handicap ou de la situation socio-économique. Les divisions sociales sont également exacerbées par les conditions locales, comme la situation géographique, les transports, la ségrégation dans le domaine du logement, de l'éducation et du lieu de travail ainsi que par des facteurs politiques et historiques.

Face à ce constat et à la nécessité de faire porter ses efforts sur des politiques et pratiques qui renforcent l'égalité, la diversité et l'inclusion, le secteur privé a adapté ses pratiques pour mieux refléter la diversité de la société. L'objectif est notamment de permettre aux entreprises de tirer le meilleur parti de l'atout potentiel de la diversité, à savoir une population plus diversifiée source de nouvelles compétences et possibilités. Certaines vont plus loin en s'engageant plus résolument à soutenir la cohésion de la collectivité au niveau local dans le cadre de leur programme d'entreprise socialement responsable, en menant une réflexion qui dépasse les marges bénéficiaires et les objectifs de l'entreprise.

Aujourd'hui, près de deux ans après le début de la pandémie de covid-19, avec ses confinements, l'augmentation du télétravail et son corollaire, le recul de la mixité sociale, il est plus que jamais nécessaire d'élaborer des politiques publiques et des initiatives civiques qui rassemblent des personnes d'horizons divers. En effet, selon des études menées par le réseau *Belong* et l'université du Kent, les régions du Royaume-Uni pour lesquelles la cohésion sociale était une priorité avant la pandémie ont enregistré des niveaux plus élevés de confiance dans les institutions politiques et de mobilisation locale active pendant la crise. Cette période a également mis en avant le rôle crucial joué par le secteur privé (en particulier les petites et moyennes entreprises implantées localement) pour favoriser la mixité, et par les organisations de soutien communautaire sous la forme de livraisons de repas et d'espaces communautaires. Cependant, trop souvent, les initiatives de la société civile en faveur de la cohésion sociale ne tiennent pas compte du rôle que peut jouer le secteur privé et ciblent davantage les outils qui sont sous le contrôle direct des responsables publics locaux, tandis que les entreprises ne mesurent pas toujours l'influence positive qu'elles peuvent avoir sur la cohésion locale.

Cette note d'orientation vise à combler cette lacune, en formulant des propositions et en présentant des exemples sur la façon dont les entreprises peuvent jouer un rôle actif dans le développement de la cohésion de la collectivité et dont les responsables de l'action publique au niveau de la ville peuvent améliorer leur collaboration avec les entreprises locales pour encourager cette participation. Cette note d'orientation a été réalisée pour le programme ICC par « *Belong – le réseau de cohésion et d'intégration* », principale organisation britannique de la société civile intervenant sur les questions

de cohésion sociale et d'intégration. Elle s'appuie principalement sur l'expérience du réseau ICC-UK, notamment sur les tables rondes organisées avec les villes de Manchester, Kirklees, Bradford, Calderdale, Leeds et Swansea qui en sont membres, mais les complète par des exemples issus de l'ensemble du réseau ICC. Elle s'adresse ainsi à la fois aux entreprises qui souhaitent en faire davantage pour contribuer au développement de la cohésion de la collectivité et aux dirigeants de la société civile qui veulent encourager les entreprises locales dans ce sens.

Recommandations : le rôle des entreprises dans la cohésion sociale

Nous proposons que les entreprises jouent deux rôles majeurs dans le soutien de la cohésion sociale :

L'entreprise comme moteur de la cohésion

Le lieu de travail est un espace d'interactions interculturelles – il est possible d'en tirer profit de la manière suivante :

- Recruter un personnel diversifié
- Promouvoir une culture inclusive par une gestion sensible à la cohésion
- Donner aux minorités les moyens de prendre les devants en matière d'innovation
- Investir dans des infrastructures sociales au sein de la communauté locale

L'entreprise comme partenaire de la collectivité

Le programme de responsabilité sociale peut être utilisé au service de la cohésion de la collectivité si les entreprises :

- Établissent un partenariat avec un groupe communautaire local ou une organisation bénévole
- Apportent un soutien direct grâce à l'engagement bénévole de leurs employé-e-s
- Veillent à la dimension locale de leur chaîne d'approvisionnement
- Évaluent leur impact sur la cohésion

Rôle des pouvoirs locaux

Les pouvoirs locaux peuvent soutenir les entreprises de la manière suivante :

- Créer une dynamique, notamment une stratégie d'action clairement définie
- Inciter les entreprises à agir
- Créer un cadre d'évaluation fondé sur les besoins locaux

1 . L'entreprise comme moteur de la cohésion

Le potentiel de renforcement de la cohésion communautaire au sein d'une entreprise est considérable. Des travaux de recherche ont montré que le lieu de travail peut créer des possibilités d'interactions positives entre les groupes, qui se traduisent par des attitudes plus favorables à la diversité et une plus grande cohésion sociale, et que les personnes dont le milieu de travail respecte la diversité sont plus susceptibles de se lier d'amitié avec des personnes issues d'horizons différents. Mais, pour qu'elles aient des effets au-delà de la sphère professionnelle, ces interactions doivent être significatives.

Nous formulons quatre recommandations sur la manière dont les entreprises peuvent soutenir davantage la cohésion sociale dans leurs activités quotidiennes :

- Respecter la diversité dans le recrutement
- Gérer l'entreprise en étant sensible à la cohésion
- Innover à l'initiative de la collectivité
- Investir dans les infrastructures sociales

Respecter la diversité dans le recrutement

Pour préserver le potentiel de mixité sociale positive sur le lieu de travail, une étape importante consiste à faire en sorte de recruter une large diversité de personnes, car les possibilités de mixité sont moindres dans un environnement de travail plus homogène. En outre, en offrant des possibilités d'emploi aux personnes migrantes récemment arrivées, les entreprises jouent un rôle important dans leur intégration dans l'économie et la communauté locales.

La diversité et la représentation sont également importantes à tous les échelons hiérarchiques d'une entreprise, car si les collègues moins expérimentés sont systématiquement issus d'un groupe particulier et les plus chevronnés d'un autre groupe, il est peu probable que les interactions entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise créent des conditions propices à une mixité positive.

Les dirigeant-e-s d'entreprises et les responsables de la société civile devraient établir un bilan de la diversité de leur personnel, en l'examinant à travers le prisme de l'ancienneté et de la fonction. En outre, ils devraient envisager d'adopter des pratiques en matière de recrutement dont il a été démontré qu'elles réduisent les préjugés inconscients. Ils devraient également envisager ce qu'ils pourraient faire de plus pour offrir aux personnes migrantes et réfugiées des possibilités d'intégration, à travers des actions de parrainage, de formation professionnelle ou des possibilités d'apprentissage linguistique.

Le programme ICC a mis au point l'outil « **Évaluation de la diversité dans les entreprises** » pour aider les villes à évaluer la diversité du personnel employé par les entreprises à l'échelon local et faire apparaître clairement les atouts que présente une plus grande diversification du personnel.

Il importe également que les migrant-e-s soient informés de leurs droits et des procédures juridiques requises pour leur recrutement, de même que leurs employeurs et employeuses. La coopérative du Réseau portugais des Cités interculturelles, avec la collaboration des villes de Oeiras, Amadora et Loures, a élaboré un [guide](#) destiné aux entreprises locales qui comprend des recommandations, conseils, bonnes pratiques et informations juridiques sur le recrutement de personnes migrantes. Ce guide constitue une source d'information importante pour ces dernières.

Gérer l'entreprise en étant sensible à la cohésion

Les études consacrées aux effets des méthodes de gestion de l'entreprise sur la cohésion sociale dans des lieux de travail diversifiés soulignent l'importance d'avoir des équipes bien conçues, au sein desquelles les caractéristiques démographiques ne coïncident pas avec les fonctions et où certains groupes de la population ne bénéficient pas d'un statut qu'ils n'ont pas acquis. Elles révèlent également qu'un climat d'ouverture, de confiance et de sécurité psychologique est important pour renforcer la cohésion sociale, et préconisent des politiques et des pratiques en matière d'emploi qui favorisent la mixité sociale entre les groupes composant la force de travail.

Une gestion de l'entreprise sensible à la cohésion s'inscrit nécessairement dans le prolongement d'un recrutement diversifié, car elle crée l'environnement au sein duquel des équipes diversifiées s'épanouissent et deviennent très performantes.

En pratique, pour créer un environnement propice à la cohésion sociale, les employeurs et employeuses devraient réfléchir avec soin à la manière dont les équipes sont composées et réparties, afin de faire en sorte que des

personnes d'horizons divers aient de nombreuses possibilités d'échanges les unes avec les autres. Ils devraient également adopter des méthodes de gestion qui permettent l'épanouissement des relations et de la confiance au-delà des différences. Dans un environnement de travail multilingue, le fait de soutenir l'apprentissage de la langue locale dans le cadre d'expériences d'apprentissage formel et informel favorise également la cohésion sociale et les résultats de l'entreprise.

Le projet « Approches de gestion de la diversité dans le secteur des partenariats public-privé » mis en œuvre par les cités interculturelles de **Novellara, Reggio Emilia et Rubicone a Mare (Italie)**, a recueilli des expériences et des bonnes pratiques au niveau européen et a analysé l'approche de S.A.Ba.R., une entreprise fournissant des services à la municipalité de Novellara. Le projet a élaboré une approche méthodologique de la gestion qui vise à exploiter pleinement le potentiel de la diversité dans les entreprises et à promouvoir une plus grande inclusion des employé-e-s issus de milieux sociaux et culturels différents dans la structure d'une organisation.

[Rapport de synthèse](#)

[Rapport complet du projet](#)

Innover à l'initiative de la collectivité

Les villes peuvent également contribuer à convaincre les entreprises en s'appuyant sur des éléments probants démontrant les atouts de la diversité dans l'innovation. Des études ont démontré que les entreprises qui emploient un plus grand nombre de personnes migrantes développent davantage de nouveaux produits, cette situation étant parfois attribuée à la diversité, qui élargit les sources de connaissances et qui permet une « recherche éloignée ». En effet, un lieu de travail plus diversifié et doté d'une plus grande cohésion sociale renforce le potentiel de sensibilisation aux produits et aux marchés qui,

sans cela, pourrait faire défaut. Les produits fournis par une entreprise et la manière d'en faire la publicité et de les commercialiser peuvent également contribuer à encourager la cohésion sociale au niveau local, en veillant à ce que le marché réponde aux besoins des personnes présentant des caractéristiques protégées. Les entreprises devraient redoubler d'efforts pour mobiliser ce potentiel, en offrant davantage de possibilités d'innovation de produits, notamment aux personnes issues de groupes sous-représentés, et en appréhendant mieux la diversité des besoins des client-e-s au sein de leur communauté locale dans le cadre de leurs activités d'étude de marché.

Fournir des infrastructures sociales

Certaines entreprises constituent par nature une infrastructure sociale essentielle qui permet aux personnes de se rencontrer et de se mélanger par-delà les frontières. Qualifiées de « lieux tiers », autres que le foyer et le travail, ces entreprises offrent un endroit où les membres de la collectivité peuvent échanger les uns avec les autres de manière informelle, et où un espace collectif peut être mis à la disposition d'initiatives communautaires telles que les collectes de fonds pour des organismes de bienfaisance.

L'expérience de la pandémie de covid-19 a montré clairement l'importance vitale de ces espaces partagés. Alors que nous apprenons à vivre avec le virus, les entreprises devraient réfléchir à ce qu'elles peuvent faire de plus pour offrir des environnements accueillants et inclusifs favorisant les rencontres et les mélanges, tant dans leurs activités quotidiennes que dans leur réflexion sur la possibilité de donner davantage accès à certains éléments de leur propriété commerciale. Dans certaines circonstances, cela peut impliquer d'être plus sensible aux formes les moins visibles de l'exclusion en respectant les besoins et préférences des

personnes issues d'horizons divers, comme la mise à disposition de menus traduits ou de lieux de prière multiconfessionnels. D'autres exemples et conseils figurent dans le [Guide sur la diversité et l'inclusion en période de crise mondiale](#) publié par la Fondation Aga Khan.

Dans le district de **Kirklees (Royaume-Uni)**, le conseil de district a créé le groupe de projet DIVERSITÉ = INNOVATION avec des employeurs et employeuses locaux, notamment des PME et de grandes sociétés comme Cummins Turbo Technologies et Syngenta agrochemicals, afin d'effectuer un suivi local de la diversité dans le recrutement et la promotion et de collaborer avec les responsables de ces entreprises pour défendre l'existence de lieux de travail diversifiés. Ces employeurs et employeuses se veulent des ambassadeurs et ambassadrices à part entière de la diversité. C'est ainsi que Cummins a récemment conclu un partenariat avec Conscious Youth pour l'organisation d'un événement international sur le leadership noir à l'occasion du Mois de l'histoire des Noirs.

En outre, le conseil de district a lui-même mis en place une démarche de recrutement anonyme qui a permis de constituer une réserve de candidat-e-s de façon plus diversifiée que les méthodes traditionnelles de sélection des CV, qui comportent des biais implicites et explicites. En l'occurrence, l'évaluation des candidatures et des CV s'est fondée sur les références de la candidate ou du candidat, plutôt que sur son nom ou d'autres détails personnels.

À **Manchester (Royaume-Uni)**, la Factory Academy du Festival international de Manchester s'est associée à l'entreprise de construction Laing O'Rourke pour offrir des possibilités d'emploi à une large diversité de jeunes de Manchester. Le soutien et la formation dispensés durant ce programme de 6 mois sont la clé de cette initiative. Les individus qui sont aujourd'hui les plus éloignés

d'un emploi durable peuvent donc en bénéficier à la fois par l'acquisition d'une expérience de travail rémunéré et de qualifications pour de futurs emplois. Cela permet de s'attaquer à plusieurs préjudices à la fois, et ce faisant d'accroître la diversité des personnes qui travaillent dans le secteur du bâtiment.

À **Leeds (Royaume-Uni)**, un groupe constitué (principalement) des treize plus grands employeurs du secteur public, dont le conseil municipal, les universités locales et la compagnie des eaux du Yorkshire ont créé le réseau Inclusive Anchors Network, dans le but de favoriser une croissance inclusive de la ville. Dans ce contexte, en partenariat avec l'Open Data Institute Leeds, six de ces organisations publient régulièrement des données sur la diversité de leur personnel dans un tableau de bord accessible au public ; les employé-e-s, les usagers et usagères des services et la population peuvent ainsi leur demander de rendre des comptes sur leurs engagements en matière de diversité. En outre, le conseil de district a collaboré avec les organisations Diverse and Equal et Wild Digital et a obtenu le soutien d'un grand nombre d'entreprises locales du numérique, afin de mener des recherches et d'élaborer des recommandations pour accroître la diversité dans le secteur technologique. L'intérêt de cette démarche repose sur l'idée qu'une plus grande diversité aura pour corollaire une innovation et une croissance accrues (l'atout de la diversité). Les recommandations soulignent l'importance d'un changement structurel au sein des entreprises afin d'améliorer l'inclusion et de réduire les préjugés, tant au niveau du recrutement que des décisions de la direction.

À **Montréal (Canada)**, des efforts particuliers ont été déployés pour intégrer les migrant-e-s nouvellement arrivés dans la population active. Un programme de formation professionnelle conduit par l'administration

municipale a permis de former à la fois les migrant-e-s qualifiés et les services des ressources humaines des entreprises locales afin d'améliorer la communication interculturelle et, par conséquent, les résultats sur le plan de l'emploi. En outre, le service du développement économique de la ville finance des formations à l'entrepreneuriat destinées à des personnes de diverses origines, ainsi que l'accès aux réseaux d'entrepreneuriat locaux pour soutenir celles qui souhaitent créer leur propre entreprise.

Il existe de nombreux autres exemples de mesures de soutien à l'emploi des personnes réfugiées et demandeuses d'asile dans les réseaux des cités interculturelles. À Erlangen (Allemagne), la ville et la société Siemens ont collaboré pour proposer des stages à des personnes demandeuses d'asile qualifiées, qui comprenaient une formation professionnelle ainsi qu'un apprentissage de la langue et de la culture allemandes. À **Neuchâtel (Suisse)**, le projet Prosperimo a collaboré avec le secteur de la restauration local pour offrir des possibilités d'emploi et de formation aux réfugié-e-s. Par ailleurs, à Ravenne (Italie), des personnes réfugiées et demandeuses d'asile ont bénéficié d'un programme d'orientation professionnelle, comprenant une formation sur la rédaction de leur CV, les entretiens d'embauche et l'informatique, en vue de favoriser leur intégration.

À **Reggio Emilia (Italie)**, la municipalité a lancé le programme Diversity Lab afin d'étudier les avantages de la diversité culturelle, sous l'angle spécifique de la nouvelle économie plurielle et des processus d'innovation ouverte. Le programme, mis en œuvre par la Fondation Mondinsieme, vise à diffuser une vision novatrice de la gestion de la diversité, permettant d'associer efficacement les efforts d'inclusion et de valorisation (sans se cantonner à sa simple fonction réparatrice). Pour atteindre cet objectif, la démarche de base consiste à intégrer des stratégies de

gestion et de marketing de la diversité. Ces stratégies offrent aux différentes parties prenantes locales (entreprises et organisations commerciales, start-up, institutions publiques, espaces collaboratifs, etc.) des possibilités de formation personnalisées, ainsi que la possibilité de participer à des événements de sensibilisation et à des initiatives collaboratives. Le programme comporte trois volets et comprend des initiatives de gestion de la diversité ciblées sur : 1. les organisations privées ; 2. les institutions publiques ; 3. la création d'un nouvel écosystème de start-up innovantes et interculturelles.

2 . L'entreprise comme partenaire de la collectivité

En tant que membres de la communauté locale, les entreprises jouent également un rôle important de soutien à la cohésion, nombre d'entre elles ne cherchant pas uniquement à optimiser leurs profits, mais plutôt à développer des partenariats avec des organismes de bienfaisance et des groupes communautaires dans le cadre de leur programme de création de valeur sociale. Il existe en effet de multiples façons de contribuer à la valeur sociale et aux diverses causes d'intérêt général, et du fait de leur ignorance relative de la notion de cohésion sociale, trop peu d'entreprises soutiennent explicitement les parties prenantes du secteur social qui œuvrent en faveur d'une société plus intégrée. Cette partie décrit comment les entreprises peuvent dépasser leur approche actuelle de la valeur sociale pour se concentrer plus directement sur la cohésion sociale.

Nous formulons quatre recommandations sur la manière dont les entreprises peuvent faire davantage d'efforts au service de la cohésion sociale de leurs communautés :

- Parrainer une organisation de bienfaisance locale

- Favoriser le bénévolat direct des employé-e-s
- Repenser leur chaîne d'approvisionnement
- Évaluer leur impact

Parrainages et contributions en nature

Bon nombre d'entreprises apportent leur parrainage direct à des activités de bienfaisance, soit au nom de l'entreprise, soit par le biais de campagnes de collecte de fonds auprès de leur personnel. De même, les contributions en nature sont également coordonnées et encouragées par les employeurs et employeuses – comme les dons aux banques alimentaires ou les articles destinés à des ventes aux enchères de bienfaisance. Cela est vrai des petites entreprises comme des grandes : selon les estimations de la Fédération britannique des petites entreprises (2019), au moins 80 % des PME ont apporté leur contribution à la communauté locale par le biais d'activités de bénévolat ou de dons.

S'il convient de saluer la générosité des dons aux organismes de bienfaisance, un renforcement de la stratégie et une meilleure coordination de la démarche adoptée dans une région permettraient d'en maximiser l'impact. C'est ainsi que chaque entreprise pourrait être jumelée avec un groupe communautaire ou un organisme de bienfaisance local. Autre solution possible, comme dans le cas de la fiducie caritative Oglesby à Manchester, une entreprise ou un ou une propriétaire pourrait envisager de créer une fondation de bienfaisance à l'objectif et à la stratégie clairement définis, afin de permettre des dons plus réguliers sur le long terme. Il existe souvent une relation circulaire entre la cohésion sociale et les diverses formes de préjudices à l'échelon local, les privations matérielles contribuant à renforcer la fracture sociale. Nous recommandons que les entreprises adoptent une vue d'ensemble des

besoins de leur communauté locale, et apprennent en partenariat avec d'autres philanthropes et représentant-e-s de la communauté à garantir une répartition efficace des ressources et à réduire au minimum les besoins non satisfaits.

Bénévolat des employé-e-s

Ces dernières années, on constate un intérêt croissant pour le bénévolat des employé-e-s, qui consiste, pour une entreprise, à offrir à ses salarié-e-s la possibilité de donner de leur temps pour une cause, généralement au sein de la communauté locale. Pour bon nombre d'entreprises, cet investissement minime dans le temps libre de leur personnel est très payant du point de vue de l'engagement et de la satisfaction du personnel. Si les actions menées répondent souvent à un besoin immédiat, comme la rénovation d'un espace collectif, elles peuvent également revêtir la forme d'un « bénévolat à impact », dans le cadre duquel les membres du personnel utilisent leurs compétences professionnelles, comme la comptabilité ou le droit, pour aider des organisations communautaires.

Les exemples de programmes de bénévolat de salarié-e-s ayant pour objectif la cohésion sociale sont cependant limités. Même si l'on peut faire valoir que le bénévolat a pour effet en soi d'améliorer la cohésion, un plus grand nombre d'entreprises devraient réfléchir aux moyens pour inciter leurs employé-e-s à mettre leur temps et leurs compétences au service des organismes de bienfaisance qui soutiennent la cohésion sociale, qu'il s'agisse de favoriser l'intégration de nouveaux arrivant-e-s dans la région ou de donner à des personnes de différents horizons la possibilité de se rencontrer et de se mélanger.

Une activité de bénévolat peut être également l'occasion, par elle-même, de rapprocher les salarié-e-s des membres de la communauté locale et de nouer des liens avec des personnes issues de milieux différents. Il serait ainsi

possible de planifier la rénovation d'un espace collectif afin qu'elle soit effectuée en binôme, par une personne issue d'un groupe communautaire local et une personne représentant l'entreprise, en prévoyant le partage d'un déjeuner et d'autres activités qui favorisent une plus grande interaction.

Responsabilité sociale liée à la chaîne d'approvisionnement

Lorsqu'elles élaborent leurs stratégies en matière de responsabilité sociale, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à l'envisager non seulement sous l'angle de leurs propres opérations, mais aussi de leur impact sur les communautés locales et de la complexité croissante du commerce mondial. Cette situation en a incité certaines à adopter un modèle de « responsabilité sociale liée à la chaîne d'approvisionnement ». En pratique, cela implique de réfléchir attentivement aux décisions d'achat et de s'assurer que les fournisseurs respectent les mêmes normes éthiques que celles qui sont appliquées par l'entreprise.

À cet égard, un plus grand nombre d'entreprises devraient adopter le principe « penser local ». L'implantation locale de la chaîne d'approvisionnement, lorsqu'elle est possible, produirait non seulement des effets positifs s'agissant des ressources et des possibilités offertes à la communauté locale, en renforçant ce réseau de liens sociaux, mais serait également bénéfique pour l'environnement et l'entreprise, les consommateurs et consommatrices étant plus nombreux à privilégier l'achat de produits locaux.

Évaluation des activités

L'emploi de pratiques plus responsables sur le plan social présente des avantages clairs pour l'entreprise, que ce soit du point de vue du moral du personnel (et, par conséquent, de leur maintien en poste) ou de la réputation de

l'organisation. Cependant, il est également essentiel que le rôle joué par les entreprises pour soutenir la cohésion sociale au sein de leur communauté locale ait l'effet positif escompté, tant pour lui-même que pour instaurer la confiance au sein de la collectivité. Pourtant, un trop grand nombre d'initiatives ne donnent pas lieu à un bilan de leur impact sur les bénéficiaires visés.

Les entreprises devraient être plus nombreuses à adopter une démarche de mesure des performances permettant d'évaluer si les objectifs de création d'une valeur sociale ont été atteints ; outre la rentabilité et les autres indicateurs traditionnels, ce bilan évaluerait les répercussions sur la communauté locale. L'une de ces démarches est la certification « B Corp » par laquelle les entreprises s'engagent à réaliser un audit indépendant de leur impact social et environnemental. Quelle que soit leur manière de procéder, elles doivent veiller, dans le cadre de leurs activités de bienfaisance, à rendre des comptes aux communautés au service desquelles elles veulent être, et à perfectionner et adapter sans cesse leurs pratiques pour satisfaire les besoins de la région dans laquelle elles se trouvent.

À **Manchester (Royaume-Uni)**, le « Co-operative Group », une grande coopérative de consommateurs et consommatrices, a mis au point une plateforme en ligne regroupant des offres de bénévolat destinées au personnel, aux membres et aux habitant-e-s intéressés. La plateforme, dénommée « Co-operate », a pour objectif exprès de développer des communautés plus résilientes en mettant en relation les groupes communautaires et les personnes qui veulent apporter leur soutien aux actions proposées.

Testée initialement à Stretford, dans la région de Manchester, puis étendue à l'ensemble du pays, cette plateforme se caractérise principalement par sa conception ascendante,

qui permet à des groupes locaux de publier des offres de bénévolat dans leur région. À l'heure où cette note est rédigée, 5 224 offres de bénévolat sont publiées dans l'ensemble du Royaume-Uni, correspondant aux initiatives nationales définies par Co-op en faveur des perspectives offertes aux jeunes, du développement durable et de l'accès équitable à l'alimentation ainsi que de bien d'autres aspects de la vie locale. En outre, le fonds communautaire de Co-op a recueilli plus de 100 millions de livres auprès de ses membres pour soutenir des causes locales choisies par ces derniers.

À **Swansea (Royaume-Uni)**, la société de services de chauffage Gower Gas a pris la tête de diverses initiatives visant à lutter contre l'isolement social au niveau local. La principale d'entre elles est intitulée #DontDanceAlone, une campagne sur les réseaux sociaux qui, en partenariat avec les stations de radio locales The Wave et Swansea Sound, sensibilise le public à l'isolement des personnes âgées et recueille des fonds pour des organisations qui leur viennent en aide. En outre, elle facilite la coordination du groupe de soutien aux personnes isolées de l'entreprise Gower, qui veille à ce que les personnes âgées isolées reçoivent régulièrement des visites, afin d'améliorer leur situation sociale et leur santé, ce qui était particulièrement important lors des récents confinements liés à la pandémie de covid-19.

À **Kirklees (Royaume-Uni)**, plusieurs entreprises ont apporté leur soutien à la Fondation Jo Cox, qui a été créée en mémoire de la députée de la circonscription assassinée par un terroriste d'extrême droite en 2016 et dont l'action est axée sur le développement de communautés plus fortes et plus empathiques. Parallèlement à ses activités de bénévolat à impact au profit d'organismes de bienfaisance locaux, l'entreprise locale XYZ Law a ainsi parrainé la mise en place d'un circuit cycliste entre Kirklees et Londres et a récolté des fonds

à cette fin, le tout au profit de la fondation. Par ailleurs, le fabricant de matériel médical local, Ferno UK, a réuni des fonds pour organiser l'événement annuel « Great Get Together », qui est coordonné par la fondation et invite les habitant-e-s des quartiers à se rassembler dans des parcs, des rues et d'autres lieux publics afin d'apprendre à se connaître et de partager des plats. À **Kirkless (Royaume-Uni)**, une autre ville dans le Yorkshire de l'Ouest, le fabricant de cosmétiques Oreal Personal Care met tout en œuvre pour conserver une chaîne d'approvisionnement éthique, en recherchant des fournisseurs qui respectent des normes sociales et environnementales strictes. La société Oreal est actuellement soumise à une évaluation préalable à l'obtention de la certification B Corp ; elle serait alors le premier fabricant britannique de produits de soins et d'hygiène à se la voir attribuer.

3. Recommandations aux pouvoirs locaux

S'il a été surtout question jusqu'ici de ce que les entreprises peuvent faire pour soutenir la cohésion sociale au niveau local, les dirigeant-e-s de la société civile ont un rôle important à jouer pour encourager et coordonner les efforts des entreprises au niveau local. Cela s'explique en partie par leur champ d'action géographique : alors que les marchés couvrent le monde entier, les pouvoirs locaux s'efforcent principalement d'améliorer les conditions de vie sur leur territoire. Par conséquent, ils sont souvent les mieux placés pour comprendre le profil de la région sur le plan de la cohésion, en ce qui concerne les besoins, les perspectives et les initiatives déjà fructueuses des groupes communautaires. En outre, ils peuvent influencer les comportements de multiples façons : par la réglementation et la fiscalité, par leur stratégie en matière de passation de marchés et par des dispositifs plus souples comme la création

d'une dynamique et la fourniture d'un soutien et d'orientations.

Nous formulons trois recommandations sur la manière dont les pouvoirs locaux doivent inciter les entreprises à s'engager plus résolument à soutenir la cohésion sociale :

- Créer une dynamique
- Inciter les entreprises à agir
- Évaluer l'impact des actions menées

Créer une dynamique

L'une des missions les plus importantes des pouvoirs locaux pour aider les entreprises à développer la cohésion sociale dans leur propre région consiste à créer une dynamique. En pratique, cela consiste avant tout à définir clairement ce que l'on entend par cohésion dans leur contexte et à faire de la sensibilisation à cette question un enjeu social majeur. Cela permet de pallier le niveau relativement faible de sensibilisation des entreprises à cette question et de les encourager à en savoir plus et à orienter une partie de leurs activités de création de valeur sociale vers cet objectif.

En outre, en consultation avec les entreprises et les groupes communautaires locaux, les pouvoirs locaux devraient guider la mise au point d'une stratégie de cohésion sociale étayée par des données probantes, qui définit les problèmes locaux spécifiques et les objectifs pour les résoudre. Une approche de ce type permettrait de sensibiliser ces parties prenantes importantes à cette question et d'obtenir leur adhésion tout en perfectionnant et en adaptant la stratégie à leur propre expérience.

Enfin, les pouvoirs locaux devraient contribuer à coordonner les activités pour veiller à ce qu'elles ne soient pas cloisonnées et que tous les besoins soient satisfaits. Cette démarche pourrait s'inspirer de celle du programme britannique sur l'intégration dans les régions, une approche systémique de la collaboration

multisectorielle soutenue par les autorités nationales à Bradford, Blackburn, Walsall, Waltham Forest et Peterborough, qui, selon les études du Belong Network, a eu des effets positifs sur les individus et la collectivité. En tout état de cause, une coordination efficace des efforts est certainement cruciale pour que les entreprises participent efficacement aux activités stratégiques.

Inciter les entreprises à agir

Un deuxième point important pour les pouvoirs locaux est de déterminer comment accroître le volume d'activités des entreprises en faveur de la cohésion sociale, en associant un plus grand nombre d'entreprises à ces activités, mais aussi en encourageant celles qui contribuent déjà aux efforts de cohésion à en faire davantage. Les mesures d'incitation qui s'imposent varient selon le contexte et sont en partie fonction des compétences propres des autorités ; la réglementation et la fiscalité des entreprises sont des outils puissants, mais qui peuvent s'avérer inefficaces dans la réalisation de cet objectif. Plus largement, les pouvoirs locaux disposent de diverses possibilités d'action publique.

Tout d'abord, ils peuvent faire davantage d'efforts pour préserver la cohésion sociale dans le cadre de la passation de marchés : lorsqu'ils confient un marché à une entreprise, ils devraient évaluer, parallèlement à d'autres facteurs tels que le coût et la qualité, les effets des activités de ce prestataire sur la communauté locale et pourraient accorder la priorité à une entreprise locale ou exiger que le contrat comporte certaines activités favorisant la cohésion sociale. Au Royaume-Uni, les pouvoirs locaux peuvent le faire en vertu de la loi de 2012 sur les services publics (valeur sociale) lorsque l'amélioration de la cohésion communautaire est un critère de sélection explicitement mentionné lors de l'évaluation des offres.

L'évaluation du potentiel des actions municipales impliquant l'utilisation de ressources humaines et financières est un processus nécessaire, mais difficile pour les pouvoirs publics. Le programme des Cités interculturelles propose à toutes les villes membres trois listes de contrôle interculturelles faciles à utiliser et un guide complet pour vérifier dans quelle mesure leurs projets, politiques ou actions prévus ou proposés sont interculturels au regard des trois principes de l'intégration interculturelle : égalité réelle, atout de la diversité et interactions positives. Les listes de contrôle et le guide interculturels peuvent également être utilisés pour évaluer des projets terminés ou des projets soumis à la ville par des partenaires pour un éventuel financement.

Ensuite, il peut être efficace d'utiliser de son influence et de son pouvoir de persuasion. Les employeurs et employeuses locaux qui font déjà bien ce travail pourraient ainsi être qualifiés de « champions de la cohésion » et avoir la possibilité de faire passer le message à d'autres parties prenantes du secteur privé. Par ailleurs, la formulation d'orientations et la présentation d'études de cas s'inscrivant dans le cadre de la stratégie de cohésion pourraient avoir un effet déterminant pour permettre aux entreprises de comprendre clairement ce que l'on entend par cohésion sociale et ce que l'on peut attendre d'elles au niveau local.

Évaluer l'impact des actions menées

La dernière contribution importante de la part des pouvoirs locaux consisterait à mettre en place un cadre solide et rigoureux pour évaluer les activités des entreprises axées sur la cohésion sociale. Il prendrait pour point de départ la stratégie afin de déterminer si les effets visés se sont produits. Cela pourrait passer par l'adoption d'indicateurs et de rapports communs dans le cadre du processus stratégique, ce qui permettrait de garantir la comparabilité des résultats entre les

différentes entreprises et activités. Une démarche de ce type peut être intéressante pour les entreprises, car cette approche intégrée leur épargne les efforts nécessaires pour mettre au point leur propre modèle d'évaluation. De cette façon, les pouvoirs locaux peuvent jouer à la fois le rôle d'intermédiaire avisé, en veillant à ce que la communauté bénéficie de la stratégie et de ses activités, et de garant de la qualité, par l'application de modèles d'étude qui vérifient réellement les effets des initiatives.

À **Bradford (Royaume-Uni)**, le cabinet d'expertise comptable et de conseil Grant Thornton a mis au point, en partenariat avec les pouvoirs locaux, une boîte à outils destinée aux employeurs et employeuses inclusifs. Elle vise à aider les entreprises locales à devenir plus inclusives en leur procurant une méthode d'auto-évaluation, comprenant notamment des instructions claires sur la manière de recueillir des données relatives aux niveaux actuels de diversité et aux pratiques établies au sein des entreprises, de fixer des objectifs et de mettre en œuvre un plan pour les atteindre. Elle formule également des orientations sur l'évaluation des progrès et l'actualisation des objectifs tenant compte de ces données.

À cet effet, elle se fonde sur cinq facteurs d'inclusion, à savoir l'attraction des talents, le développement des talents, le développement stratégique, qui évalue la qualité de la stratégie d'inclusion elle-même, la culture organisationnelle et l'impact externe, qui a trait aux effets sur les client-e-s, les fournisseurs et fournisseuses et la collectivité dans son ensemble. De cette manière, en partenariat avec un-e expert-e de premier plan en matière de pratiques commerciales inclusives, le conseil municipal crée une dynamique au sein de la communauté des entreprises locales.

À **Calderdale (Royaume-Uni)**, l'administration locale a dirigé l'élaboration d'une stratégie de

cohésion sociale, mise au point en consultation avec la population, sur le thème « Tou-te-s différents, tou-te-s concernés ». Ce document explique clairement pourquoi cette question a son importance au niveau local, quelles sont les priorités pour les cinq années à venir, quelles mesures le conseil municipal prendra sur le plan de l'action publique et de ses propres pratiques internes et quelle méthode sera adoptée pour mesurer les progrès réalisés. Il souligne également qu'il est important de travailler en partenariat avec le secteur privé et les organismes de bienfaisance. Il apporte ainsi à la fois des orientations conceptuelles et pratiques susceptibles de permettre aux employeurs et employeuses intéressés de participer et d'apporter leur contribution.

À **Manchester (Royaume-Uni)**, le conseil municipal a été parmi les premiers à repenser le processus de passation de marchés, en se concentrant sur la façon de mieux soutenir la réhabilitation locale. Depuis 2011, les contrats passés par le conseil sont évalués notamment en fonction de la valeur sociale créée pour la collectivité. Cette approche a porté la part des fonds consacrée par le conseil aux dépenses

locales de 51,5 % en 2008-2009 à 69,2 % en 2019-2020, tout en offrant plus de 47 000 heures de soutien au secteur bénévole et communautaire local. Cette approche a également influencé les entreprises locales, certaines d'entre elles ayant revu leurs stratégies d'approvisionnement pour privilégier le soutien apporté aux fournisseurs et fournisseuses locaux.

À **Oslo (Norvège)**, la charte OXLO est le fruit d'un partenariat entre le conseil municipal et les entreprises locales, qui vise à soutenir l'intégration des migrant-e-s sur le marché du travail compte tenu du rôle important qu'ils jouent dans la croissance économique. Mise en place par la Chambre de commerce d'Oslo à la suite de demandes sollicitant un plus grand soutien dans le secteur commercial, la charte définit des orientations sur le recrutement interculturel et l'inclusion au travail, en intégrant l'outil d'évaluation de la diversité dans les entreprises promu par le programme ICC. En outre, elle a soutenu des projets visant à promouvoir la diversité dans les entreprises, notamment dans les start-up, les programmes de mentorat et la mise en réseau pour aider les entreprises à apprendre les unes des autres.

Références

Fondation Aga Khan Portugal, Equality Strategies (Irlande) et Centre des droits humains d'Estonie (2021) *Diversity & Inclusion in Times of Crisis*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.diversity-work.eu/wp-content/uploads/2021/08/DI-in-times-of-crises-guide.pdf> (consulté le 25 janvier 2022).

Broschak, J. P. and Davis-Blake, A. (2006) 'Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements', *The Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 371–393.

Cabras, I. and Mount, M. P. (2017) 'How third places foster and shape community cohesion, economic development and social capital: The case of pubs in rural Ireland', *Journal of Rural Studies*. Elsevier Ltd, 55, pp. 71–82. doi : 10.1016/j.jrurstud.2017.07.013.

CLES (2017) *The Power of Procurement II : The policy & practice of Manchester City Council - 10 years on*. Disponible à l'adresse suivante : https://cles.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-Power-of-Procurement-II-the-policy-and-practice-of-Manchester-City-Council-10-years-on_web-version.pdf (consulté le 23 juin 2021).

CLES (2019) *Manchester City Council Spend Analysis 2019/20*. Disponible à l'adresse suivante : <https://cles.org.uk/wp-content/uploads/2021/02/Infographic-and-findings-2021.pdf> (consulté le 23 juin 2021).

FSB (2019) *Small Business, Big Heart: Bringing Communities Together*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.fsb.org.uk/resource-report/small-business-big-heart-communities-report.html> (consulté le 4 juin 2021).

Guillaume, Y. R. F. *et al.* (2017) 'Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?', *Journal of Organizational Behavior*, 38, pp. 276–303. doi: 10.1002/job.2040.

Harris, C. and Valentine, G. (2016) 'Encountering Difference in The Workplace: Superficial Contact, Underlying Tensions and Group Rights', *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 107(5), pp. 582–595. doi: 10.1111/tesg.12197.

Kokkonen, A. *et al.* (2015) 'Diverse Workplaces and Interethnic Friendship Formation — A Multilevel Comparison across 21 OECD Countries', *Journal of Ethnic and Migration Studies*. Taylor & Francis, 41(2), pp. 284–305. doi : 10.1080/1369183X.2014.902300.

Laurence, J., Schmid, K. and Hewstone, M. (2019) 'Ethnic diversity, ethnic threat, and social cohesion: (re)-evaluating the role of perceived out-group threat and prejudice in the relationship between community ethnic diversity and intra-community cohesion', *Journal of Ethnic and Migration Studies*. Taylor & Francis, 45(3), pp. 395–418. doi : 10.1080/1369183X.2018.1490638.

Réseau portugais des Cités interculturelles (RPCI Cooperativa) (2021) *Inclusive Labour Market : a handbook for intercultural organisations*. Disponible à l'adresse suivante : <https://rm.coe.int/guide-inclusive-labour-market-en/1680a535d5> (consulté le 25 janvier 2022).

Rodell, J. B. *et al.* (2016) 'Employee Volunteering : A Review and Framework for Future Research', *Journal of Management*, 42(1), pp. 55–84. doi: 10.1177/0149206315614374

La diversité est aujourd'hui une caractéristique fondamentale des sociétés et est particulièrement visible dans les centres urbains. Si des personnes d'origines nationales, ethniques, linguistiques et religieuses différentes ont largement contribué à la prospérité de l'après-guerre, des inégalités liées à l'origine, à la culture et à la couleur de peau persistent et la profonde inquiétude que le pluralisme, l'identité et les valeurs communes font naître est souvent instrumentalisée au niveau politique. La promotion de l'équité et de la cohésion dans des sociétés diverses culturellement est devenue un défi de plus en plus difficile à relever. Les villes sont particulièrement bien placées pour imaginer des réponses et en vérifier l'efficacité.

Le Conseil de l'Europe et ses villes partenaires ont développé et validé une approche interculturelle de l'intégration et de l'inclusion qui permet à ces dernières de tirer parti des avantages et de réduire au minimum les risques associés à la mobilité humaine et à la diversité culturelle. Dix ans après le début des travaux, il apparaît de plus en plus que la diversité, lorsqu'elle est reconnue et gérée comme une ressource, est bénéfique en termes de créativité, de bien-être et de développement économique.

Le programme des Cités interculturelles (ICC) invite les villes d'Europe et d'ailleurs à étudier la possibilité d'appliquer des politiques qui mettent la diversité au service du développement personnel et sociétal.

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

www.coe.int

