

www.vigeo.com
contact@vigeo.com

Non-discrimination & égalité dans l'emploi et la profession

Comment les principes de l'OIT sont-ils observés par les entreprises européennes ?

— PARIS

Vigeo
40 rue Jean Jaurès
93170 Bagnolet, France
T: +33 1 49 72 46 00
F: +33 1 49 72 46 10

— BRUSSELS

Vigeo Belgium
Rue du Progrès 333 / B7
1030 Brussels, Belgium
T: +32 2 206 67 91
F: +32 2 206 67 90

— MILAN

Vigeo Italia
Via D'Ovidio, 3
20131 Milan, Italy
T: +39 02 36518115
F: +39 02 36518117

— CASABLANCA

Vigeo
Route de Nouacer
PB 16435 Casablanca, Morocco
T: +212 22 87 14 77
F: +212 22 87 14 77

Etude réalisée pour le Bureau
International du Travail
(BIT, Paris)

21 janvier 2008

Extractions à partir de la base de données de
Vigeo, 2006-2007

Sommaire :

PRELIMINAIRE	4
PARTIE I : La non-discrimination, une responsabilité des entreprises	4
Un principe dynamique	5
Applications dans l'entreprise	5
A qui et à quoi doivent s'appliquer la non-discrimination et la promotion de l'égalité ?	5
Champ d'application personnel	5
Champ d'application matériel	6
Qu'est-ce que la discrimination ?	6
Limites de la discrimination : les mesures spécifiques et provisoires en faveur des catégories vulnérables	7
Les critères de non-discrimination	7
Le principe de non-discrimination et la promotion de l'égalité de chances et de traitement dans le système de gestion d'une entreprise socialement responsable	10
PARTIE II : LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EUROPEENNES	1Erreur ! Signet non défini.
Tendances géographiques et sectorielles	112
L'univers évalué	112
Mesure des niveaux d'engagements des entreprises européennes observées	12
Classification par pays	12
Classification par secteur d'activité	13
PARTIE III : EVALUER LES STRATEGIES NON-DISCRIMINATION	15
La discrimination : un facteur de risques	15
Méthode de mesure de la performance	15
La pertinence des politiques de non-discrimination	16
La cohérence du déploiement	17
Les résultats	18
Comment lire l'évaluation?	19
Panorama des engagements observés	19
Le déploiement des politiques	21
Les résultats	23
L'égalité femmes - hommes dans l'accès aux fonctions de direction	23
PARTIE IV : LES PRATIQUES INNOVANTES	26
La mise en exergue des Politiques	26
La précision des engagements	26
Des actes et des dispositifs de gestion cohérents	29
Les indicateurs de performance	33
CONCLUSIONS	35

Etude non discrimination - Janvier 2008

Copyright Vigeo 2007 - Reproduction of this document in whole or part is prohibited without the express authorised of Vigeo and is protected by the provisions of the French intellectual Property Code.

www.vigeo.com • contact@vigeo.com • corporate social responsibility ratings agency



Cette étude porte sur le comportement des grandes entreprises européennes à l'égard du principe d'égalité dans l'emploi et la profession. Les Etats du siège des entreprises visées ici sont tous signataires des conventions 100 et 111, les deux principales conventions de l'OIT sur la non-discrimination.

Elle rappelle, dans sa première partie, en quoi l'égalité dans l'emploi et la profession fait partie des droits fondamentaux de la **personne humaine** et comment le **respect et la promotion** de ce droit exigent **l'observation active du principe de non-discrimination** par l'ensemble des composantes de la société, **y compris les entreprises**.

Les critères et le champ d'application de la non-discrimination dans l'entreprise seront ici explicités en appui sur les instruments normatifs de l'OIT et sur les éclairages que leur ont apportés les avis de sa Commission d'experts pour l'application des Conventions et Recommandations (CEACR).

La seconde partie de l'étude fournit une **analyse comparée des engagements et des processus managériaux** que les entreprises européennes consacrent à la non-discrimination. Elle restitue leurs performances sur cette matière par secteurs d'activité et par pays d'origine, et rend compte de leurs stratégies et de leurs dispositifs de gestion dédiés à la prévention de la discrimination et à la promotion de l'égalité dans l'emploi et la profession.

Des pratiques probantes ou innovantes sont relevées auprès des 50 entreprises européennes que Vigeo a considérées comme les plus engagées sur cette matière.

L'univers observé est composé de 562 entreprises, listées au DJ STOXX600, appartenant à 34 secteurs d'activité et dont les sièges sont établis dans 18 pays européens. L'information traitée provient principalement des sièges sociaux des entreprises sous revue, des organisations syndicales et des Ong ainsi que de la presse européenne et internationale (plus de 350 références). Les pratiques des filiales hors d'Europe et des sous-traitants sont, hormis les cas de conflits ou controverses lorsqu'ils ont été rendus publics, hors du champ de cette étude.

Ces entreprises ont été évaluées entre mars 2006 et novembre 2007 par Vigeo.

Un principe dynamique

La non-discrimination est une condition majeure pour le respect du droit fondamental à l'égalité des chances et des traitements. Elle est un outil minimal de protection. Même si au regard du droit international humanitaire et du travail la garantie de ce principe incombe traditionnellement aux Etats, son caractère universel le rend directement opposable aux individus et aux groupes composant la société au sens large et, ce titre, aux entreprises quels que soient leurs lieux d'implantation, leurs tailles, et leurs opérations.

Le principe de non-discrimination a fait l'objet d'instruments spécifiques (conventions et recommandations) et d'énonciations dans des articles relatifs à des catégories particulières de droits humains. Son observation par l'entreprise se justifie aussi bien en tant que principe fondamental autonome et en tant qu'objectif transversal aux différents domaines de gestion.

La non-discrimination est une matière vivante. Ses critères évoluent sous l'effet conjugué des transformations politiques, sociales, économiques et culturelles lesquelles sont tantôt consacrées et tantôt rendues possible grâce à la production normative des Etats et des organisations internationales. Ainsi, jusqu'en 1951, la non-discrimination était énoncée à l'appui de droits particuliers mais ne constituait pas en tant que telle un principe autonome protégé. Sa première affirmation dans une convention de l'OIT (Convention 100¹) a porté sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Elle s'étendra, en 1958 (Convention 111²), à l'égalité dans l'emploi et la profession. La non-discrimination eut alors pour champs d'application l'accès et le maintien dans l'emploi, les conditions de travail et l'accès à la formation professionnelle. Les critères explicitement visés étaient la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale et l'origine sociale. Adoptée en 1998, la Déclaration de l'OIT sur les principes et les droits fondamentaux au travail, a érigé les conventions 100 et 111 en conventions fondamentales, c'est à dire universellement applicables et opposables, indépendamment de leur ratification, à tous ses Etats membres. En 1981, l'OIT adopte la Convention 156³ visant la promotion de l'égalité de chances et de traitement entre tous les travailleurs, quels que soient leur genre et leurs responsabilités familiales.

La non-discrimination est ordonnée à des objectifs de justice. Garantir des droits égaux n'implique pas dans toutes les circonstances un traitement identique. L'application du principe d'égalité peut parfois supposer l'adoption de mesures spécifiques de protection ou de promotion, dites « spéciales » ou « positives », qui visent à atténuer ou à supprimer les conditions qui font naître ou qui contribuent à perpétuer la discrimination. Cet aspect est important. Il arrive en effet que les mesures prises par les Etats pour affirmer l'égalité en droit – au moyen d'actes législatifs, administratifs ou de dispositions juridiques – laissent pourtant subsister la discrimination dans les faits. Les organes de contrôle de l'OIT, tout en prenant positivement



¹ Convention sur l'égalité de rémunération, 1951

² Convention concernant la discrimination (emploi et profession), 1958

³ Convention sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981

Etude non discrimination – Janvier 2008

Copyright Vigeo 2007 – Reproduction of this document in whole or part is prohibited without the express authorised of Vigeo and is protected by the provisions of the French intellectual Property Code.

www.vigeo.com • contact@vigeo.com • corporate social responsibility ratings agency

acte de telles mesures insistent régulièrement sur leur caractère insuffisant et sur la nécessité de dispositions concrètes et actives à l'appui de l'élimination des discriminations.

Dans le même ordre idée, les codes de conduite ou les chartes adoptées par les entreprises se réfèrent effectivement à la non-discrimination en tant que principe mais avec des définitions matérielles très variables. Un exemple de rédaction de code, pris au hasard, stipule que : « Les collaborateurs de l'entreprise ne pratiqueront pas la discrimination en matière d'embauche et de recrutement, y compris en ce qui concerne les salaires, les avantages sociaux, les promotions, les mesures disciplinaires, le licenciement ou la mise à la retraite, sur la base de la race, la religion, la nationalité, l'origine sociale ou ethnique, l'orientation sexuelle, le sexe, les opinions politiques ou les handicaps ». On peut observer ici que, en dépit de son caractère extensif, cet engagement ne réfère pas, par exemple, à l'affiliation et l'activité syndicales, à la situation familiale ni à l'âge parmi les critères de non-discrimination. De même, on peut observer, sur le fond, que cette formulation comporte une exhortation négative à ne pas agir de façon discriminatoire, mais ne comporte pas d'engagement à agir pour éliminer effectivement les risques de discrimination ni pour promouvoir l'égalité en faveur de groupes vulnérables.

La Déclaration tripartite du Conseil d'administration de l'OIT sur les entreprises multinationales, formulée en 1977 et révisée en 2000 éclaire la responsabilité des entreprises en matière d'emploi et de profession dans le contexte de la globalisation. Elle préconise la promotion de l'égalité de chances et de traitement afin d'éliminer toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'origine nationale ou sociale. En les envisageant en tant qu'entités globale, cette déclaration appelle les entreprises multinationales à adopter les qualifications, la compétence et l'expérience comme critères objectifs du recrutement, du placement, de la formation et du perfectionnement de leur personnel à tous les échelons et sur l'ensemble de leurs lieux d'implantation. Et, à titre de mesures positives, elle invite les entreprises multinationales à agir en termes spécifiques de promotion des ressortissants de leurs pays d'activité, notamment lorsque ceux-ci sont des pays en développement.

Applications dans l'entreprise

A qui et à quoi doivent s'appliquer la non-discrimination et la promotion de l'égalité ?

Champ d'application personnel

L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession est un principe applicable à tous les travailleurs, tant nationaux que non nationaux, du secteur privé ou du secteur public. En outre, les instruments internationaux énumèrent explicitement des dispositions spécifiques de protection en faveur des travailleuses, des migrants, des enfants, des handicapés, des travailleurs à temps partiel et des travailleurs ayant une responsabilité familiale. Des catégories, bien que non explicitement citées dans les instruments internationaux de base, sont de plus en plus identifiées en tant que « critères émergents » par les organes de contrôle de l'OIT ; ils concernent l'orientation sexuelle, l'âge (limite supérieure), l'état de santé, la grossesse, le harcèlement sexuel.

Champ d'application matériel

L'élimination de la discrimination et garantie ou à tout le moins la promotion de l'égalité de chances et de traitement portent, en matière d'emploi et de profession, sur :

- L'engagement, le maintien, la promotion dans l'emploi à qualification égale,
- L'accès à la formation professionnelle selon les aptitudes professionnelles,
- Des conditions de travail, y compris la durée, les périodes de repos, les congés payés, les mesures de salubrité et de sécurité au travail, les mesures de sécurité sociale et les services sociaux et prestations sociales en rapport avec l'emploi,
- La rémunération, à travail de valeur égale,
- Les autres avantages, comprenant les augmentations de salaires selon l'ancienneté, le salaire minimum, les prestations en nature, les éléments indirects de rémunération, les allocations de sécurité sociale financées par l'entreprise,
- Des mesures positives permettant, sans distinction, aux travailleurs de concilier leurs responsabilités familiales avec l'accès, le maintien, la promotion dans l'emploi, l'accès à la formation professionnelle.

d'altérer l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi et de profession. Il s'agit d'une définition large qui couvre l'ensemble des actes ou des situations susceptibles d'affecter l'égalité des chances et de traitement.

Le comportement d'une entreprise – qu'il résulte d'un acte d'autorité de ses dirigeants, qu'il soit le fait ponctuel d'une de ses structures, ou qu'il résulte de dispositions formalisées ou non formalisées de son organisation ou de son système réglementaire interne – qui a pour effet de traiter de façon inégale des individus ou des membres d'un groupe ayant vocation à bénéficier des mêmes droits ou à obtenir les mêmes avantages, est une discrimination en pratique.

Même lorsqu'elles sont apparemment neutres, impersonnelles ou d'ordre strictement techniques, les réglementations internes ou les pratiques d'une entreprise appliquant les mêmes conditions à toutes les personnes et aboutissant, de manière disproportionnée, à des conséquences défavorables pour certaines personnes du fait de caractéristiques telles que la race, la couleur, le sexe ou la religion, sans lien étroit avec les exigences inhérentes à l'emploi concerné, constituent des discriminations indirectes.

Limites de la discrimination : les mesures spécifiques et provisoires en faveur des catégories vulnérables

Toutes les distinctions, exclusions ou préférences dans l'emploi et dans la profession ne sont pas, par nature, contraires aux prescriptions normatives relatives à la non-discrimination. Les distinctions, exclusions ou préférences fondées sur les qualifications pour un emploi déterminé ne peuvent être considérées comme des discriminations. Il en est de même pour les mesures dites « positives » destinées à promouvoir l'égalité de chances et de traitement en faveur de groupes sociaux qui font l'objet de discriminations reconnues et qui ne sont pas en mesure d'exercer dans la pratique leurs droits à l'égalité. Au contraire, de telles mesures sont recommandées à l'instar des mesures spéciales de protection et d'assistance en faveur de personnes ou de groupes vulnérables.

Les critères de non-discrimination

Sont considérées contraires au principe de non-discrimination et doivent faire l'objet de mesures d'abrogation, de correction ou de rectification en vue de l'égalité de chances et de traitement, toutes les distinctions, exclusions ou préférences qui sont fondées sur:

Le sexe : Les distinctions fondées sur le sexe concernent les exclusions ou préférences qui s'établissent dans l'organisation ou la gestion d'une entreprise, explicitement ou implicitement, au détriment de l'un ou l'autre sexe. Elles s'observent le plus souvent à l'encontre des femmes, surtout de manière indirecte. L'entreprise socialement responsable adopte une organisation et une réglementation et prend des mesures actives en vue du respect et de la promotion de l'égalité entre les sexes dans l'emploi.

L'appartenance ethnique ou la race, la couleur : On évaluera les discriminations fondées sur l'ethnie, la race et la couleur conjointement. Ce qu'il est convenu de nommer race est le groupe ethnique auquel l'individu se rattache par la voie de l'hérédité. La différence de couleur est une des caractéristiques ethniques, la plus apparente et, de ce fait, la plus souvent associée au critère de race que certaines dispositions constitutionnelles ou législatives adoptent pour interdire la discrimination. D'ordinaire, toute discrimination contre un groupe ethnique est réputée discrimination raciale. Les mesures spéciales, ciblées et limitées dans le temps, adoptées par une entreprise en vue de concrétiser l'égalité de chances ne sont pas considérées comme discriminatoires. Le silence des procédures d'organisation et de gestion d'une entreprise sur cet aspect peut, en dépit de son apparente neutralité, laisser s'accomplir en son sein des pratiques discriminatoires. De nombreuses entreprises édictent clairement des règles de prohibition de la discrimination raciale et les appuient sur des processus de déploiement, des systèmes de reporting et des outils actifs de contrôle.

L'ascendance nationale ou la nationalité : La notion d'ascendance nationale ne vise pas les distinctions qui pourraient résulter de la nationalité, mais les distinctions établies entre les citoyens d'un même pays en fonction de leur lieu de naissance, de leur ascendance ou de leur origine étrangère. Dans certains pays il est fait une distinction entre la notion de citoyenneté et celle de nationalité. Ce terme désigne alors l'appartenance à l'une des communautés, ethnique ou autre, composant les citoyens d'un pays. On trouve alors dans ce pays des citoyens de nationalités différentes. La discrimination visée dans l'emploi et la profession en général concerne ici les personnes qui, tout en étant ressortissant du pays dont il est question, auraient acquis cette nationalité par voie de naturalisation ou descendraient d'immigrants étrangers, ou des personnes appartenant à des groupes d'origine nationale distincte réunis au sein d'un même Etat. Par contre, la nationalité en tant que telle fait l'objet de conventions de non-discrimination qui sont spécifiques, et qui concernent généralement les travailleurs migrants : Convention 97 sur les travailleurs migrants (révisée) de 1949 (article 3), Convention 118 sur l'égalité de traitement (sécurité sociale), de 1962 (article 3) et la Convention 143 sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires) de 1975.

L'âge : L'âge n'est pas un critère explicitement indiqué dans les instruments de base de l'OIT relatifs à la non-discrimination. Mais il figure dans les instruments récents de l'OIT relatifs à la promotion de l'emploi et la protection contre le chômage (Convention 10 de 1982, article 6), à la mise en valeur des ressources humaines (Recommandation 150 de 1975, paragraphe 50 b) v), aux travailleurs âgés (Recommandation 162 de 1980, paragraphe 3), et au licenciement (Recommandation 166 de 1982, paragraphe 5a). La fixation d'une limite supérieure d'âge ne peut se justifier que pour des raisons de sécurité ou de santé du travailleur ou de tiers, dans des

métiers comportant des dangers. Les risques de discrimination fondée sur l'âge sont souvent liés aux restructurations économiques des entreprises, les plus jeunes et les plus âgés des salariés étant parfois la principale cible des licenciements. Une telle situation est discriminatoire si les licenciements ou les mises à la retraite anticipée s'effectuent de façon arbitraire et notamment sans consultation des représentants des travailleurs. L'évaluation portera principalement sur les réglementations internes de l'entreprise et ses pratiques en matière de gestion des contrats de travail, notamment à l'occasion de restructurations. Il convient de tenir compte de ce que les tribunaux nationaux (France, Canada par exemple) tendent à considérer de moins en moins automatiquement l'âge comme une exigence professionnelle justifiée, y compris dans les catégories d'emploi où priment les considérations de sécurité. La charge de la preuve incombe de plus en plus à la partie défenderesse qui doit démontrer, par exemple, les effets de l'âge sur la sécurité. Certaines entreprises matérialisent leur responsabilité sociale sur ce point par des mesures spéciales de protection et d'aménagement des conditions de travail en rapport avec l'âge.

L'invalidité : L'invalidité physique ou le handicap mental constituent des motifs légitimes justifiant des mesures positives ou spéciales de protection ou d'assistance prises par les entreprises en faveur d'individus ou de groupes vulnérables. Une responsabilité managériale positivement exercée s'observe notamment à travers le déploiement de mesures en faveur de l'accès et le maintien dans l'emploi, la réadaptation et la formation professionnelle.

L'état de santé : L'état de santé est souvent considéré, a priori, comme un élément essentiel de la relation de travail. Mais la doctrine, notamment celle de l'OIT, a considérablement évolué en faveur de la prise en compte de l'état de santé uniquement par rapport aux exigences spécifiques d'un emploi donné, et non pas de façon automatique comme affectant le droit d'accès à l'emploi. L'entreprise qui invoque l'état de santé comme motif de refus d'un emploi ou de licenciement en l'absence d'un lien strict avec les exigences professionnelles requises pour l'exercice dudit emploi commet une discrimination.

L'Orientation sexuelle : L'orientation sexuelle n'est pas explicitement spécifiée dans les instruments de base de l'OIT relatifs à la non-discrimination. L'évolution des mœurs et des opinions depuis l'adoption de ces instruments justifie le recours à des mesures législatives nationales en vue de protéger spécifiquement les travailleurs susceptibles d'être discriminés au motif de leur orientation sexuelle. Quelques pays considèrent que le critère du sexe comprend l'orientation sexuelle. Il s'agit d'une notion vaste liée aux mœurs de la personne et qui ne concerne pas seulement les minorités sexuelles. Celles-ci peuvent aussi commettre des discriminations à l'égard de personnes différentes d'elles. Les engagements de principes et les procédures dédiées à la non-discrimination des personnes en raison de leur orientation sexuelle constituent des actes positifs de responsabilité sociale.

Grossesse, maternité : Par leurs réglementations internes et leurs pratiques, les entreprises peuvent instaurer, laisser subsister ou à l'inverse contribuer à l'élimination des discriminations à l'égard du droit des travailleuses à l'égalité de chances et de traitement notamment en matière d'accès à l'emploi, de déroulement de carrières et de conditions de travail. La grossesse et la maternité sont souvent invoquées comme des motifs du « plafond de verre » entravant la prévisibilité de la présence et les opportunités d'emplois ou de promotion des femmes dans la profession. L'exercice tangible de la responsabilité sociale implique, sur ces critères, l'observation du principe de non-discrimination dans la définition des objectifs de gestion des ressources humaines et dans l'allocation des fonctions, notamment des fonctions de direction.

Responsabilités familiales : A l'origine, le critère concernait la protection des femmes dans l'emploi puis il a évolué vers l'affirmation de l'égalité des hommes et des femmes dans tous les domaines, y compris les législations protectrices. Les responsabilités familiales sont reconnues en tant qu'incombant aussi bien aux hommes qu'aux

femmes. Au terme de la convention 156 (1981) de l'OIT, tous les travailleurs doivent pouvoir bénéficier de l'égalité effective de chances et de traitement et cette égalité doit s'entendre à la fois entre femmes et hommes ayant des responsabilités familiales et entre ceux-ci et les autres travailleurs. Le travailleur ayant des responsabilités familiales doit pouvoir exercer un emploi sans faire l'objet de discrimination et, dans la mesure du possible, sans conflit entre ses responsabilités familiales et ses responsabilités professionnelles. La responsabilité sociale de l'entreprise s'exprimera à travers sa capacité à concrétiser son engagement en faveur de l'égalité entre tous les travailleurs, en appui sur des règles organisationnelles et de gestion permettant, sans distinction, à tous ses collaborateurs l'exercice de leurs responsabilités familiales sans préjudice ni discrimination professionnels.

Situation familiale : Certaines entreprises peuvent affirmer leur respect de l'égalité des sexes mais inclure dans leurs règlements ou leurs pratiques des distinctions fondées sur l'état civil, à savoir l'état matrimonial ou la situation de famille, la grossesse et l'accouchement. Ces distinctions ne sont pas nécessairement discriminatoires sauf dans le cas où elles ont pour effet d'imposer à une personne d'un sexe déterminé une exigence ou une condition qui ne sera pas imposée à une personne de l'autre sexe.

Opinion politique : L'interdiction de la discrimination fondée sur l'opinion politique fait l'objet d'une large reconnaissance en droit. Cependant, dans certains pays, des personnes sont exclues de l'emploi ou de la protection des lois sur l'égalité, à cause de leur engagement partisan ou civique, ou à cause d'autres opinions syndicales, philosophiques ou morales. L'entreprise socialement responsable s'organise et prend des mesures appropriées à la non-discrimination des personnes en raison de leurs opinions en matière d'accès et de maintien dans l'emploi, ainsi qu'en matière de conditions de travail, de rémunération, d'accès à la formation professionnelle.

Religion : Les discriminations en matière de religion peuvent être indirectes, en résultant de réglementations ou de pratiques apparemment neutres mais qui aboutissent à des inégalités à l'encontre de certaines personnes présentant certaines caractéristiques déterminées. Lorsque coexistent dans une même entreprise des communautés de religion distinctes, les risques de discrimination peuvent résulter soit de l'absence de liberté religieuse, soit de l'intolérance si une religion déterminée est imposée par l'Etat ou l'entreprise ou si la doctrine dominante dans l'entreprise est directement hostile à toute religion. Par ailleurs, il est important de rappeler que, dans certains cas tels le service d'une confession, la religion peut être une qualification exigée de bonne foi pour l'exercice d'un emploi ou d'une profession. L'observation du comportement de l'entreprise portera sur ses règlements et ses pratiques au regard de la non-discrimination religieuse et sur les mesures prises en vue de l'élimination de toute forme d'intolérance.

Affiliation et activité syndicales : La discrimination au regard de l'affiliation et de l'activité syndicale au sein de l'entreprise peut revêtir plusieurs aspects. La discrimination collective tout d'abord concerne l'ensemble de l'organisation syndicale. Ce peut être le cas dans les négociations lorsque l'employeur discrimine, indépendamment de leur représentativité, les organisations syndicales avec lesquelles il noue les négociations ou lorsque des accords sont conclus préalablement avec certaines organisations, en dehors de la table des négociations. Au niveau individuel, la discrimination à l'embauche est souvent difficile à prouver car l'employeur peut en dissimuler le motif. La forme de discrimination la plus courante concerne l'évolution de carrière du délégué syndical, retardée ou bloquée par rapport à d'autres salariés dans la même situation professionnelle. Le salarié peut également subir un préjudice dans la conduite et la répartition de son travail ou subir un traitement défavorable dans son quotidien de travail.

Origine sociale : Il s'agit-là d'un des critères les plus complexes à délimiter. Il concerne l'appartenance d'une personne à une catégorie socioprofessionnelle ou à une caste lorsqu'elle conditionne son avenir professionnel soit en lui interdisant d'occuper des emplois déterminés, soit en lui assignant seulement certains emplois. Ces situations peuvent se rencontrer dans les sociétés rigidement hiérarchisées ou partagées en castes dont certaines sont considérées comme « inférieures » et cantonnées dans certains emplois subalternes.

Harcèlement sexuel : Le harcèlement sexuel est une forme de discrimination basée sur le sexe. Sa définition en tant que « attentions sexuelles non sollicitées » est large. Elle concerne, selon l'étude d'ensemble réalisée par l'OIT sur l'égalité dans la profession (1996, 83^{ème} session) « toute insulte, remarque, plaisanterie, insinuation ou commentaires sur les vêtements d'une personne, son corps, éventuellement son âge, ou sa situation de famille. Il porte sur toute attitude condescendante ou paternaliste ayant une implication sexuelle qui porte atteinte à la dignité ; toute invitation ou requête inopportune, implicite ou explicite, accompagnée ou non de menaces ; tout regard concupiscent ou autre geste associé à la sexualité ; tout contact physique inutile comme les attouchements, les caresses, les pincements, les voies de fait. » Toutes ces actions correspondent à une discrimination dans l'emploi et peuvent s'interpréter comme un manquement à la responsabilité sociale de l'entreprise, soit lorsqu'elles constituent une condition de maintien dans l'emploi ou une condition préalable à l'emploi, soit lorsqu'elles influent sur les décisions prises en ce domaine. Le harcèlement sexuel peut aussi émerger d'un climat de travail généralement hostile à l'un ou l'autre sexe. Il met en péril l'égalité sur le lieu de travail et met en jeu l'intégrité physique et morale des travailleurs. Il nuit à l'entreprise en portant atteinte aux fondements de la relation de travail et à la productivité. L'étude d'ensemble de l'OIT sur l'égalité réalisée en 1996 observe que certains pays incluent désormais cette pratique dans leur législation nationale en tant que délit passible de sanctions civiles et/ou pénales. De nombreuses entreprises prohibent explicitement et sanctionnent comme faute grave le harcèlement sexuel.

Le principe de non-discrimination et la promotion de l'égalité de chances et de traitement dans le système de gestion d'une entreprise socialement responsable

« La promotion de l'égalité de chances et de traitement ne vise pas un état stable que l'on puisse atteindre de manière définitive, mais un processus permanent au cours duquel la politique nationale d'égalité doit s'ajuster aux changements qu'elle opère dans la société pour parvenir à éliminer les multiples distinctions, exclusions ou préférences fondées sur des critères (discriminatoires) ⁴ ». Dans les conclusions de son étude d'ensemble sur l'égalité dans l'emploi et la profession, la 83^{ème} conférence de l'OIT tenue en juin 1996 observait en outre que « aucun pays, aussi avancé soit-il à cet égard, ne peut se targuer d'avoir réalisé pleinement l'égalité dans l'emploi. Le sujet est constamment en évolution ; de plus l'étendue et la complexité des problèmes relatifs à la discrimination accroissent les difficultés d'application, notamment celles liées à l'efficacité d'une politique nationale de promotion de l'égalité de chances et de traitement. Lorsqu'un pays a réussi, tant par sa législation que par une telle politique de promotion de l'égalité, à éliminer des facteurs de discrimination, d'autres sont susceptibles de surgir et d'engendrer de nouvelles difficultés ⁵ ».

Ce constat sur la complexité dynamique que pose le principe de non-discrimination à la politique des Etats vaut a fortiori pour l'entreprise. Il incombe à celle-ci, à titre élémentaire, de ne pas s'exposer à des difficultés voire à des

⁴ OIT, étude d'ensemble, 1996, Egalité dans l'emploi et la profession ; difficultés dans la pratique, principaux obstacles à l'application de la convention, paragraphe 204

⁵ Idem, conclusions, paragraphe 291



sanctions juridiques ni à des mises en cause de son image ou à la détérioration de son climat social en rendant possibles des actes de discrimination en son sein, ou en les commettant.

Une entreprise responsable veillera à s'organiser et agir dans le respect du principe de non-discrimination et en vue de la promotion active de l'égalité. Cette orientation ne se limite pas à une simple présomption. Elle peut s'intégrer aux règles d'organisation, sur la base de procédures explicites, contrôlées et vérifiables.

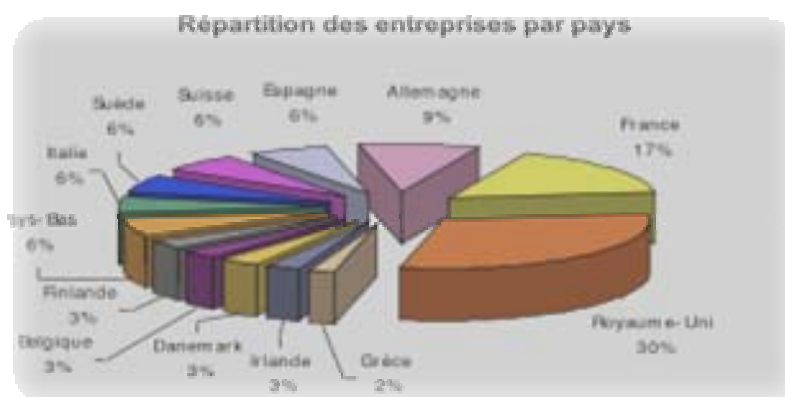
En acceptant de soumettre son système d'organisation et de gestion à une évaluation qualitative et quantitative sur cette matière, l'entreprise devrait recueillir une information approfondie sur ses performances, ses risques et son positionnement vis à vis de son environnement.

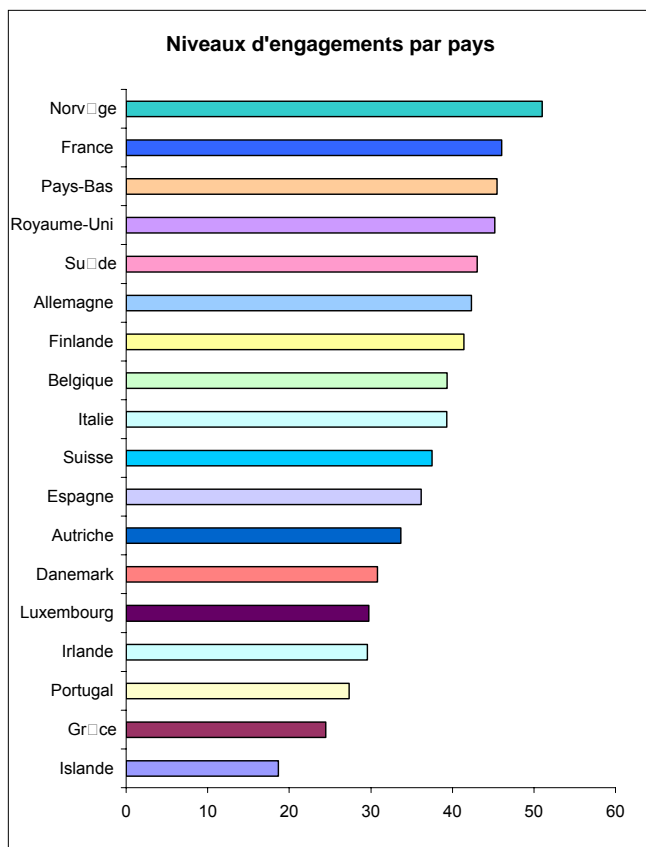
Tendances géographiques et sectorielles

L'univers évalué

L'univers analysé comporte 562 entreprises évaluées par Vigeo entre mars 2006 et octobre 2007 et ayant leurs sièges sociaux dans 18 pays européens. Plus de la moitié des sièges en question (54%) sont situés en Allemagne, en Angleterre et en France. Certains pays n'apparaissent pas sur le graphique ci dessous car ne comptant pas un nombre significatif d'entreprises listées dans l'univers sous revue. Il s'agit de l'Autriche, de l'Islande, du Luxembourg, de la Norvège et du Portugal.

Les entreprises observées sont réparties en 34 secteurs, de taille variable. Le plus large secteur est composé de 63 entreprises (Banques) soit 11%, le plus restreint (Tabac) compte 5 entreprises.





Mesure des niveaux d'engagements des entreprises européennes observées

Classification par pays

Sur une échelle où le degré 100 correspond au niveau d'assurance le plus élevé de maîtrise managériale du risque de discrimination et de promotion active de l'égalité dans l'emploi et la profession, le niveau moyen observé sur l'ensemble des pays est de 41,6.

Les moyennes attribuées par pays varient de 18,7 (Islande) à 51 (Norvège). Les différences de performances observées entre pays ne permettent pas d'inférer que les lieux du siège social des entreprises déterminent la pertinence de leurs stratégies ou la rigueur de leurs processus dédiés à la non discrimination (la déviation standard étant 8,7). Cependant, des différences peuvent être observées entre des sous-groupes de pays. Le sous groupe composé du Royaume Uni et de l'Irlande arrive en tête avec un score moyen de 43,9 sur 100. Le sous groupe composé de l'Espagne, la Grèce et l'Italie obtient le score moyen le plus bas avec 35,7 sur 100.

Classification par secteur d'activité

Les niveaux d'assurance formulés varient de 28.5 (Alimentation) à 59.2 (Industrie pharmaceutique et biotechnologies), avec un écart type de 7.3, montrant pour les secteurs d'activité, comme pour les pays européens, une assez faible dispersion des niveaux d'engagement manifestés par les entreprises en faveur de l'intégration de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité à leurs stratégies (voir graphique ci-dessous).

Il est en néanmoins possible de distinguer trois types de profils sectoriels :

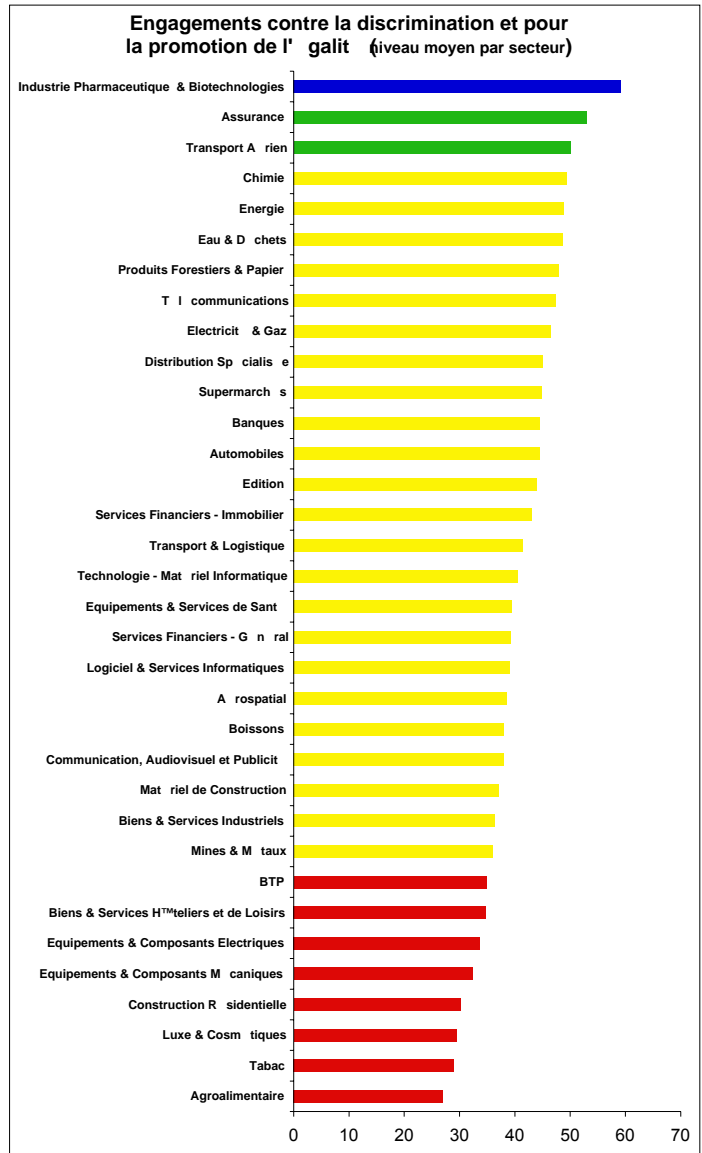
Les peu engagés

Figurent dans ce groupe les secteurs de l'Agro-alimentaire, Tabacs, Luxe & Cosmétiques, Bâtiment et Travaux Publics, Construction résidentielle, Equipements et composants mécaniques, Equipements et Composants électriques, Biens et services hôteliers et loisirs.

Sans être nécessairement l'objets d'allégations publiques ou de condamnations en raison de pratiques discriminatoires, ces secteurs ont en commun de perpétuer une définition par genre, même implicite, de leurs métiers ce qui conduit à la polarisation de leurs stratégies de l'emploi, et à la surdétermination de leurs pratiques de gestion, autour de critères sexo-professionnels. L'examen des stratégies de la plupart des entreprises de ces secteurs aboutit à des niveaux d'assurance limités sur leur maîtrise des risques de discrimination.

Les leaders de la non-discrimination

Le secteur le plus avancé est celui des industries pharmaceutiques & des biotechnologies. Il est suivi de l'Assurance et du Transports aérien. Les engagements qui s'y affirment en faveur de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité dans l'emploi et la profession sont précis, appuyés sur des processus actifs de sensibilisation et de contrôle et ne font quasiment pas l'objet de controverses.





Les secteurs actifs

Cette catégorie de secteurs se caractérise généralement par la reconnaissance publiquement affirmée de la volonté des entreprises d'assumer des stratégies de gestion non-discriminatoires et par leur capacité à rendre compte de résultats en amélioration voire probants matérialisés notamment par l'augmentation de leurs effectifs féminins dans leurs structures d'encadrement.

Les déploiements de leurs engagements varient cependant entre l'absence de dispositifs dédiés à l'application de leurs engagements et des situations où les dispositifs en question se révèlent limités à très limités dans leurs moyens matériels, leur champ géographique et, quand ils existent, leurs indicateurs de suivi.

La discrimination : un facteur de risques

Qualifier les comportements des entreprises en termes de “performances” lorsqu’il s’agit de non-discrimination et, a fortiori, les “classer”, nécessite – en plus de l’inventaire des objectifs normatifs qui découlent de ce principe⁶ – la clarification de ce que recouvrent – dans l’ordre de la gestion appliquée – un pilotage, des processus et des résultats qui satisfassent aussi bien aux intérêts économiques de l’entreprise qu’aux droits fondamentaux et aux attentes légitimes de ses parties prenantes, notamment ses salariés directs et ceux de ses fournisseurs et sous-traitants.

Dans cet ordre d’idées, il importe de souligner que la discrimination, qu’elle soit matérialisée par des actes, ou perçue comme donnant lieu à “un climat de discrimination”, est susceptible de peser sur la performance générale de l’entreprise: elle peut affecter la sécurité juridique de l’organisation en l’exposant à des allégations pouvant aller à poursuites et des condamnations; provoquer du stress parmi son collectif de travail et en dégrader la cohésion; altérer son image de marque, sa force d’attraction et, de façon générale, sa réputation et celle de ses équipes dirigeantes.

Constituant à tous ces titres un facteur de risque, la prévention de la discrimination appelle des stratégies appropriées qui soient formalisées, lisibles et évaluables.

Méthode de mesure de la performance

Dans son évaluation des systèmes managériaux des entreprises, Vigeo distingue trois *arcs d’un cercle de performance* constitué des Politiques au sujet desquelles elle formule une opinion de pertinence, le Déploiement au sujet duquel elle exprime une opinion de cohérence et d’efficacité, et enfin les Résultats à propos desquels, outre les indicateurs quantitatifs (lorsqu’ils existent) elle dégage une appréciation sur les controverses et les allégations dont l’entreprise a pu faire l’objet.

La communication institutionnelle des corporations, bien qu’utile à la manifestation de leur intérêt pour le sujet, suffit peu ou prou à la qualification de leurs actes et de leurs climats à cet égard. Sans qu’il faille mettre en doute leur bonne foi, de nombreux dirigeants inclinent à négliger le sujet, le considérant extérieur à leurs priorités et à leurs obligations : “chez nous tout le monde est pareil, du plus grand au plus petit, n’y a pas de discrimination et il ne peut pas y en avoir puisque seule compte la compétence pour nous”, ou bien “nous avons déjà beaucoup à faire avec nos problèmes techniques et nos objectifs financiers et ce n’est pas notre rôle de nous occuper des questions de société”.

Des approches plus actives consistent à intégrer la non-discrimination parmi les engagements définissant la charte éthique ou le code de conduite de l’entreprise.

Dans certains cas, l’application du principe de non-discrimination est confiée à une personne ou une fonction spécialisées ou en charge de la déontologie, et dans d’autres elle relève de façon indifférenciée des attributions des responsables de la gestion des ressources humaines.

D’autres mécanismes font appel à de la formation, ou donnent lieu à la mise en place de mécanismes internes de plaintes et recours. On observe aussi des expériences qui, basées sur les théories des réseaux, développent des programmes censés réduire l’isolement dont peuvent souffrir les femmes ou les minorités vulnérables avec pour objectif de leur permettre d’améliorer leurs chances professionnelles.

⁶ Voir supra, “La non-discrimination comme responsabilité de l’entreprise”

La pertinence des politiques de non-discrimination

Trois facteurs concourent, dans le modèle de mesure développé par Vigeo, à l'évaluation de la pertinence d'une politique de prévention de la discrimination et de promotion de l'égalité;

La visibilité des principes et des buts de l'Organisation en matière de non-discrimination et d'égalité

Cet angle d'évaluation permet, face aux multiples formes d'expression au moyen desquels les entreprises communiquent leurs engagements, de valoriser selon une typologie hiérarchisée⁷, les intentions les plus explicites et affirmées de sorte qu'elles puissent être connues et, autant que nécessaire, invoquées par les parties prenantes concernées.

La complétude des objectifs de l'entreprise

Cet angle permet de mesurer le degré auquel les intentions et les buts manifestés par l'entreprise recouvrent les principes d'action normatifs définissant les responsabilités des entreprises, en tant que corps de la société au sens large, vis à vis de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité. Les quatre archétypes observés se caractérisent soit par le silence sur la question des discriminations parmi les engagements ou les codes affichés, soit des énoncés vagues en faveur du principe de non-discrimination assortis parfois de référence à quelques critères limités (notamment le sexe), soit par une assurance de non-discrimination assortie d'une liste étendue et explicite des catégories protégées, soit enfin, et c'est le niveau le plus avancé, par une assurance à la fois de non-discrimination et de promotion de l'égalité assortie de l'énumération des conditions en faveur de l'ensemble des catégories vulnérables visées par les conventions, les recommandations et la doctrine de l'OIT⁸.

L'adéquation du portage des objectifs

Quelles que puissent être la visibilité et l'exhaustivité des principes et des buts manifestés par l'entreprise à l'attention de ses parties prenantes, l'intelligibilité de la stratégie de laquelle participent les principes et les buts en question a besoin d'informations sur le portage qui leur est dévolu au sein de l'organisation. L'effectivité des engagements se renforçant, en principe, proportionnellement avec le rang hiérarchique et la densité de la maïeutique des structures qui en ont la charge, il est de l'intérêt des entreprises qui souhaitent convaincre de leur stratégie anti-discriminatoire de bien expliciter l'identité, les attributions et les critères d'évaluation des personnes ou des fonctions responsabilisées sur le sujet.

⁷ Pour une présentation complète de la méthode d'évaluation de Vigeo, voir www.vigeo.com

⁸ Voir supra, "Les critères de non-discrimination"

La cohérence du déploiement

L'existence de procédures et l'assurance sur leur robustesse

La formalisation écrite des missions et des réciprocitys au sein de l'organisation dépend souvent des cultures de communication et de la façon de conduire – souvent héritée des histoires nationales – les fonctions hiérarchiques, les délégations et les contrôles. Si dans certaines cultures ce qui importe doit être non seulement dit mais aussi écrit, dans d'autres *ce qui compte va sans dire*. L'absence de codification écrite des règles de l'organisation et de ses fonctions devient néanmoins une difficulté à mesure que se multiplient ses structures, ses effectifs et/ou ses lieux d'implantation. De plus, en tant que principes normatifs universels, la non-discrimination et la promotion de l'égalité dans l'emploi et la profession sollicitent la capacité des dirigeants à penser l'entreprise comme une entité globale; ils ont pour défi d'en conduire l'ensemble des composantes, où qu'elles se trouvent – au plan régional et transnational – à faire face aux particularismes locaux et aux préjugés culturels qui peuvent entraver leurs engagements aussi bien dans la sphère d'activité que dans la sphère relationnelle de l'entreprise. Dans cet esprit, Vigeo questionne et valorise l'existence de procédures écrites explicitant à l'attention de toutes les composantes de l'entreprise la définition de la discrimination, les actes et les processus de gestion desquels elle doit être activement prévenue et éliminée (accès et maintien dans l'emploi, formation professionnelle, dialogue social, déroulement des carrières, rémunérations et avantages sociaux, conditions de travail). L'évaluation est également attentive à la désignation écrite des mesures spécifiques visant la protection des catégories vulnérables et la promotion de leur droit à l'égalité des chances et des traitements.



L'allocation de moyens adéquats

Cet angle d'analyse permet de questionner les volumes des ressources allouées par l'organisation en vue de s'assurer raisonnablement de l'effectivité de ses principes et de ses buts anti-discriminatoires. Des politiques pertinentes et appuyées sur des procédures robustes qui seraient cependant dépourvues de moyens financiers, humains et organisationnels présentent des chances de continuité et de crédibilité nécessairement réduites. L'attention des analystes porte aussi à ce sujet sur l'existence de dispositifs de formation à l'attention des responsables et des partenaires de l'organisation.

L'universalité du champ d'application

Cet aspect concerne en particulier les entreprises multisites ou à chaîne étendue de sous-traitance et/ou d'approvisionnement. Négliger l'application des principes de non-discrimination et de promotion de l'égalité parmi les filiales en titre propre, auprès des fournisseurs, des sous et co-traitants peut soulever de sérieux risques pour la maison-mère ou le donneur d'ordre. L'évaluation portera ici sur la capacité de l'organisation à s'assurer de la pleine information de ses partenaires internes et externes sur ses règles anti-discriminatoires et à déployer à leur attention des procédures et des ressources d'appui appropriées.

Les contrôles et le rapportage.

L'analyse concernera le degré d'intégration au périmètre de contrôle et d'audit des risques de discrimination et de l'efficacité des procédures et des moyens dédiés par l'entreprise à la prévention de ce risque et à la promotion de l'égalité en faveur des catégories vulnérables. L'existence d'un système de rapportage et la qualité de l'information sur le champ de collecte, de consolidation ainsi que sur la nature des données et leurs destinataires permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à s'assurer de la matérialité de ses principes et de ses buts en faveur de la non-discrimination et à réagir dans des délais raisonnables aux insuffisances ou aux déviances par rapport à ses objectifs.

Les résultats

Le questionnement de l'efficacité des résultats implique le recueil et le traitement des statistiques fournies par les entreprises (pourcentage de femmes, de personnes appartenant à des minorités ethniques et de personnes handicapées) et des controverses relatives à des cas de discrimination. Dans cette perspective, et compte tenu de leurs secteurs d'activité, les entreprises se verront accorder des opinions matérialisées par des scores échelonnés sur une typologie à quatre niveaux et portant sur :

- leur performance par rapport aux entreprises de leur secteur relativement au pourcentage de femmes, notamment dans les fonctions de direction,
- leur performance par rapport aux autres entreprises du secteur relativement à leur pourcentage de personnes handicapées (dans leur effectif),
- leur performance par rapport aux autres entreprises du secteur relativement à leur pourcentage de minorités ethniques⁹ (dans la population totale ou dans le management)
- la tendance dans le temps de la performance de l'entreprise sur ces différentes statistiques (les indicateurs quantitatifs s'améliorent-ils depuis plusieurs années ?)
- l'existence et la gravité des allégations (controverses ou condamnations) dont elles ont pu faire l'objet.

Comment lire l'évaluation ?

Chacun des trois *arcs* (Politiques, Déploiement, Résultats) reçoit un score correspondant à la consolidation des opinions portant sur les *angles d'analyse* qui le composent.

Puis, les scores équi pondérés de ces trois arcs sont consolidés en une valeur (de 0 à 100) indiquant le niveau d'engagement de l'organisation en faveur des principes et des buts de non-discrimination et de promotion de l'égalité dans l'emploi et la profession. Cette approche permet d'apprécier la performance individuelle des entreprises en tant que telle et en rend possible la comparaison et le classement (benchmark) par pays, par secteur, par segment de gestion (PDR) et par angles élémentaires d'analyse. Sur chacun de ces aspects, l'évaluation permet de relever les pratiques innovantes, les controverses et, de façon générale, l'état de l'intérêt porté à la prévention de la discrimination et à la promotion de l'égalité parmi les entreprises sous revue.

⁹ Compte tenu de certaines difficultés pour les entreprises de recueillir ce type de données dans certains pays, cet indicateur n'est pas systématiquement activé.

Panorama des engagements observés

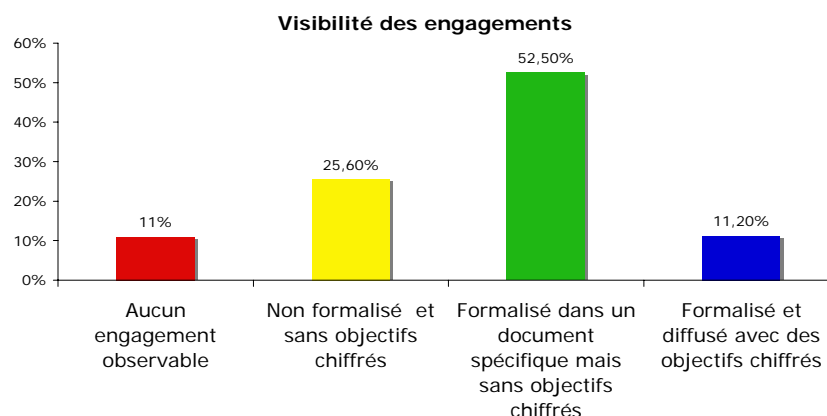
Rapportés à une échelle où la pleine observation des objectifs prescrits par l'OIT se situerait au niveau 100 sur la base d'une évaluation de leur pertinence, de leur efficacité et de leurs résultats, les niveaux moyens d'engagement des 562 entreprises européennes sous revue se situent autour de 46 sur 100. Ceci veut dire que, en moyenne, les entreprises en question manifestent au moins une expression d'intérêt ou une action managériale tangible en faveur de la non-discrimination.

Leurs pratiques diffèrent cependant selon :

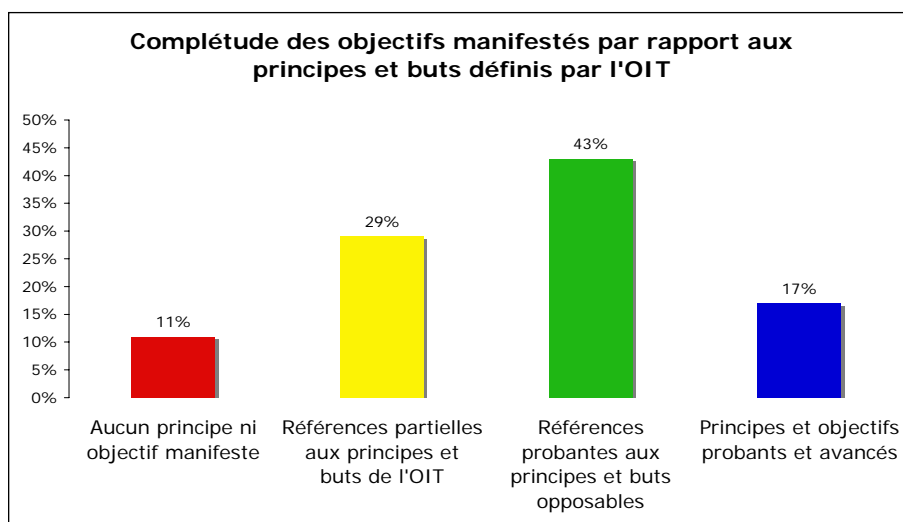
- la nature des supports d'expression de leurs engagements (Déclarations ponctuelles, codes de conduites et chartes éthiques, rapport annuel);
- le contenu des engagements (complétude et précision de l'identification des populations protégées et des champs managériaux de prohibition de la discrimination);
- la portée des attributions des personnes ou des structures responsables de cet engagement au sein de l'entreprise (la direction générale est-elle impliquée ?, existe-t-il une structure en charge de ces problématiques au sein de l'entreprise ? est-elle évaluée pour ses résultats sur cette matière ?
- le degré d'inclusion des organisations syndicales, des représentants élus des salariés ou des parties prenantes externes indépendantes, représentatives et qualifiées dans la conception et l'approbation de la stratégie poursuivie?

La visibilité des engagements:

11% des entreprises ne formulent pas d'engagement sur la non discrimination ou l'égalité des chances, même en termes généraux. Parmi celles qui évoquent cette question comme un principe de leur organisation, 26% ne lui consacrent pas d'expression ni de document formalisés et visibles par tous les salariés (type Code de Conduite ou Charte Ethique). L'engagement est alors de caractère général, figurant dans un rapport d'activité ou sur site internet.



En revanche, 52% des entreprises observées solennisent en termes formels au moins un engagement de non-discrimination (à défaut d'engagement en faveur de la promotion de l'égalité) et le rendent visibles aussi bien à leurs salariés qu'à leurs parties prenantes externes. Enfin, 11% des entreprises européennes évaluées ont, outre la formalisation de leurs principes et de leurs buts, adopté des objectifs chiffrés (exemples : « augmenter de 20% le pourcentage de femmes dans le top management d'ici à 2012 », « doubler le nombre de personnes handicapés dans les effectifs à l'horizon 2010 », etc.).



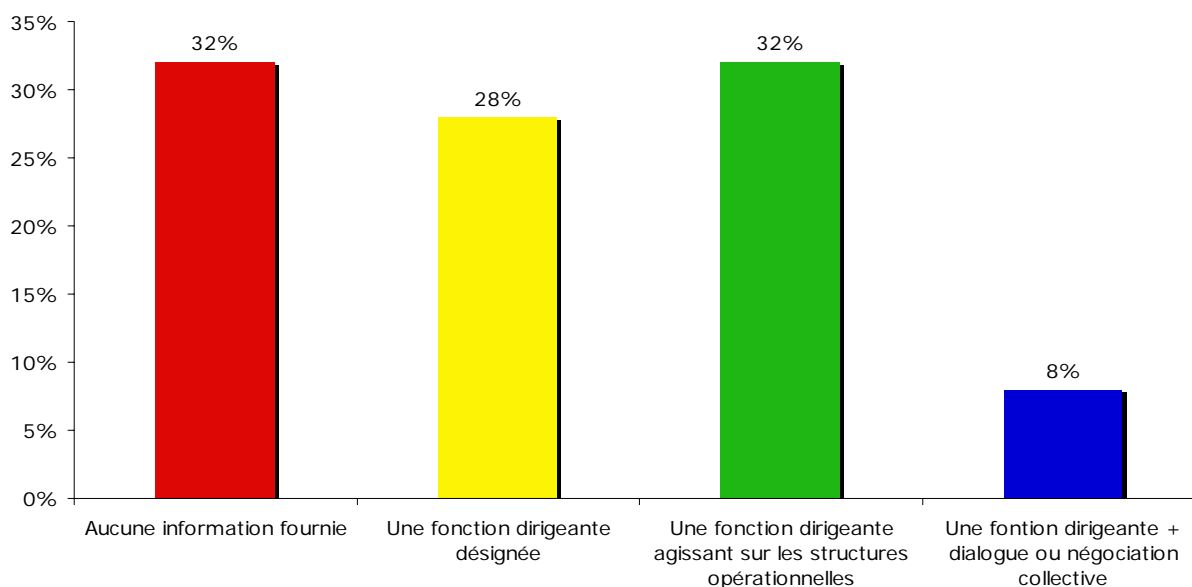
Le contenu des politiques

En termes de pertinence de ces engagements, 29% des entreprises évaluées s'engagent en termes généraux, ou réfèrent à des critères ou à des actes de gestion partiels pour énoncer leurs objectifs de non-discrimination : « l'entreprise XXX rejette la discrimination parmi ses membres », ou « l'entreprise XXX ne fait pas de différence entre les sexes dans ses choix de promotion ». Elles amorcent un engagement mais ne le détaillent pas en termes de critères de discrimination (femmes, personnes handicapés, minorités ethniques, seniors, etc.) ou bien n'indiquent pas les actes managériaux dont elles veulent extirper les risques de discrimination (embauches, évolutions professionnelles, accès à la formation, accès aux fonctions dirigeantes, protection, sociale). Ce type d'engagement plus probant, identifiant quelques catégories et quelques axes managériaux, est observé dans 43% des entreprises européennes. 17% s'engagent de manière avancée sur le thème de la non discrimination et de l'égalité des chances. La majorité des catégories et des axes managériaux sont alors identifiées, prouvant une démarche structurée, contrôlée, et parfois innovante.

Qui est responsable des politiques de non-discrimination ?

Près du tiers des entreprises observées (32%) ne rendent pas compte du portage de leurs politiques de non-discrimination. Parmi elles ne figurent pas que des entreprises sans politique formalisée.

Qui est responsable de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité?



On observe aussi dans cette catégorie, les organisations qui bien qu'ayant formalisé des principes et des objectifs précis sur le sujet ne disposent ou ne fournissent pas d'information sur la structuration de leur pilotage dédié aux objectifs de non discrimination et d'égalité des chances. Par ailleurs, 28% des entreprises démontrent qu'elles ont désigné une personne ou une fonction chargée de veiller à l'application de leurs principes de non-discrimination mais ne parviennent pas à renseigner si les personnes et les fonctions visées possèdent des attributions leur permettant d'orienter directement l'action de leurs structures opérationnelles. 32% disposent d'un réseau de correspondants ou de relais en charge de "l'égalité" ou de "la diversité" dans leurs branches ou filiales, dont certaines ont mis en place une unité ou cellule dédiée (*type Comité de non discrimination ou de diversité*). Enfin, 8% des entreprises analysées ont explicitement rattaché à une fonction centrale, elle-même siégeant dans les structures de direction, le pilotage de leur politique et l'ont habilitée à la négociation syndicats et au dialogue avec les parties prenantes sur le sujet. Des accords cadre sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ont été conclus, à l'exemple de celui de BNP Paribas, avec les représentants des organisations syndicales représentatives.

D'autres conventions ont été conclues sur le sujet ou sous forme d'avenants à accords existants sur la diversité ou l'égalité entre hommes et femmes : PSA Peugeot Citroën (Novembre 2007), EADS (Juillet 2007), Suez (Juillet 2007, Danone (Juin 2007).

Le déploiement des politiques

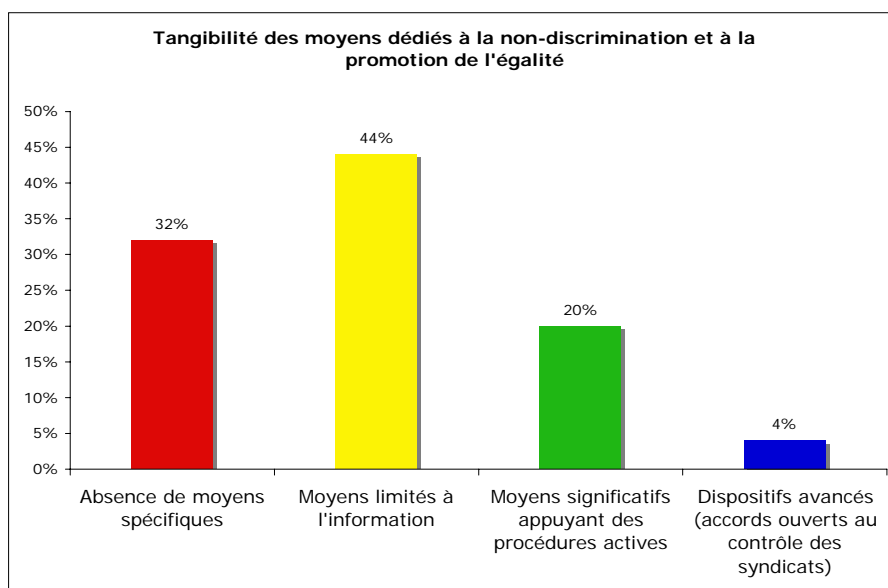
L'observation des systèmes managériaux au regard de la non-discrimination laisse apparaître un niveau limité (32/100) de mobilisation des processus et des moyens qui seraient de nature à assurer la bonne effectivité des principes et des buts définis par l'OIT.

Ce score est établi à partir du questionnement de l'importance des moyens organisationnels, humains et financier consacrés à la non-discrimination et à l'appréciation de leur champ de diffusion (ensemble du périmètre de l'entreprise ? quelques filiales ? fournisseurs, sous et cotraitants?).

Les moyens mobilisés

Le tiers environ (32%) des entreprises observées ne parvient pas à identifier ceux d'entre ses mesures et ses moyens qui peuvent spécifiquement reconnus comme dédiés à la prévention de la discrimination et la promotion de l'égalité.

44% des entreprises développent des actions sous forme de campagnes de sensibilisation des employés, de formation sur le sujet ou mettent en place des lignes directes et anonymes permettant la déclaration de cas de discrimination.



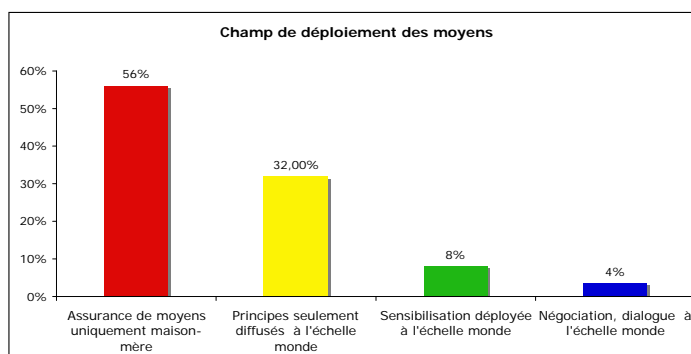
Enfin, 25% des entreprises évaluées démontrent qu'elles se sont dotées d'outils significatifs dont les plus pertinents incluent des définitions disciplinaires de la discrimination, des processus de recrutement intégrant la prévention des risques de discrimination, des audits (diversité, de mesure des écarts de rémunérations entre hommes et femmes), ou encore des mesures pour faciliter le maintien et l'intégration de personnes handicapés dans les équipes (adaptation des postes de travail et des horaires). Certaines rendent compte de dispositifs de mesure et de contrôle de la diversité consacrés à l'évaluation quantitative et qualitative de la progression en leur sein de la diversité.

Le périmètre champ d'application des moyens

Parmi les entreprises affectant des moyens au déploiement de leurs objectifs de non-discrimination, celles qui mettent en oeuvre à ce sujet des mécanismes de négociation avec les syndicats de salariés, ou plus largement de dialogue avec les parties prenantes externes représentent une minorité de moins de 4% de l'effectif observé.

Les mesures actives de sensibilisation des collectifs de travail apparaissent chez 8% d'entre elles.

Pour plus d'une entreprise sur deux, les assurances fournies relativement aux volumes et à la nature des moyens dédiés à la non-discrimination concernent leurs activités dans leur pays de siège.



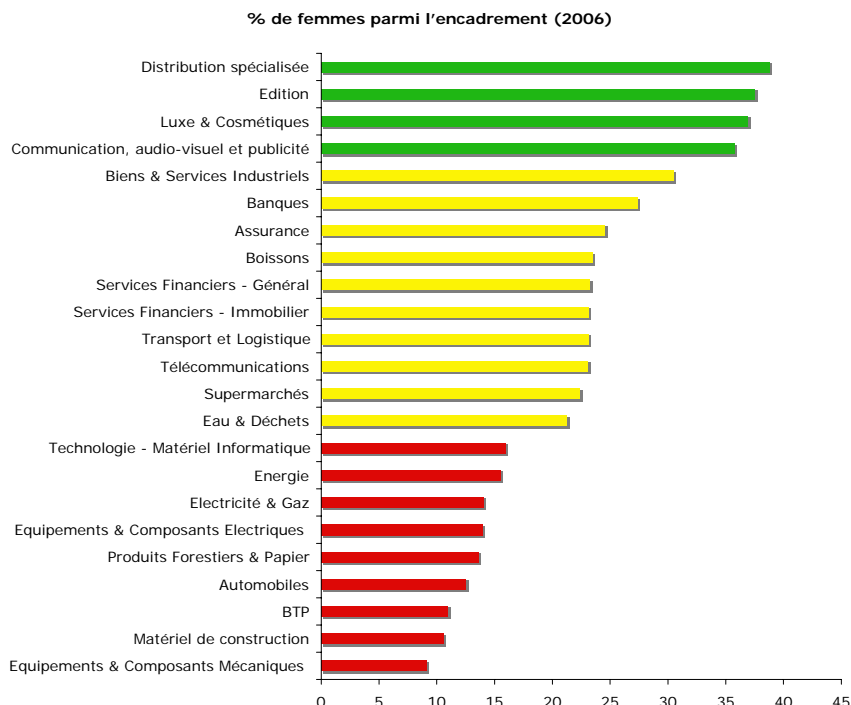
Les résultats¹⁰

L'égalité femmes-hommes dans l'accès aux fonctions de direction

Plusieurs secteurs d'activité ne fournissent pas de données suffisantes pour apprécier les résultats quantitatifs de leurs engagements de non-discrimination et de promotion de l'égalité.

Parmi les 23 secteurs dont les entreprises parviennent en nombre significatif à rendre compte des effectifs féminins de leurs structures d'encadrement, aucun n'atteint la parité.

Les performances observées séparent un groupe leader de quatre secteurs (distribution spécialisée, édition, luxe



¹⁰ Les statistiques fournies ci-dessous sont celles de 2006. Cependant, certains secteurs ont été évalués à partir des données 2005. Certaines entreprises ne fournissant pas de données quantitatives, seules sont affichées ici les moyennes des secteurs dont au moins 30% des entreprises ont rendu disponibles les données sur leur taux d'encadrement féminin. Les secteurs n'atteignant pas ce niveau de 30% sont les suivants : Aérospatiale, Agro-alimentaire, Assurance, Automobiles, Banques, Construction lourde, Industrie pharmaceutique et biotechnologies, Publicité et diffusion, Services Eau et déchets, Services financiers généraux, Supermarchés, Tabac.



& cosmétiques, communication / audiovisuel / publicité). L'industrie traditionnelle (énergie, électricité & gaz, automobile, BTP, matériel de construction, équipements et composants mécaniques) mais aussi le secteur de la technologie et du matériel informatique perpétuent des structures de direction essentiellement masculines.

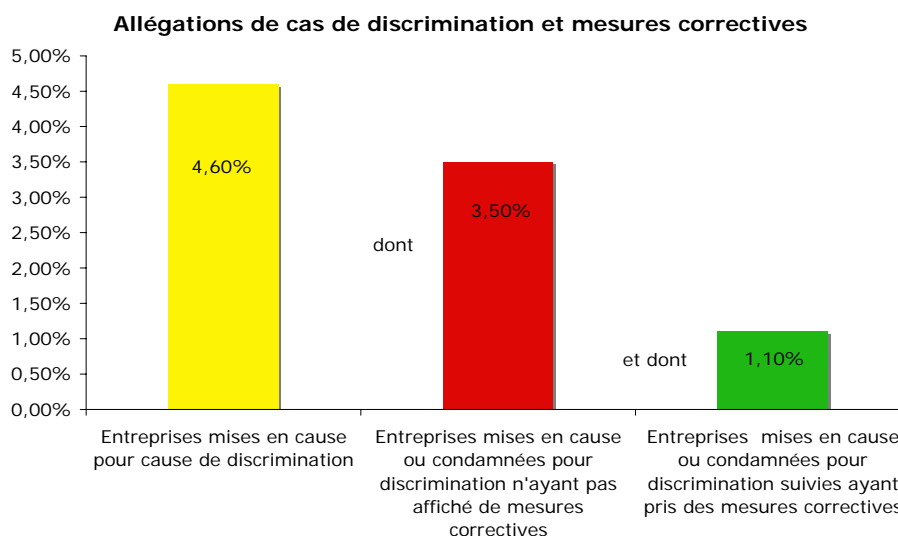
Protection et promotion de l'égalité pour les personnes handicapées¹¹

Seuls 8 secteurs fournissent suffisamment d'indicateurs chiffrés sur la part des personnes handicapées parmi leurs effectifs. Aucun secteur n'atteint 4%.

Banques	Energie	Luxe & Cosmétique	Matériel de construction	Communication Audiovisuel & Publicité	Eau et Déchets	Electricité & Gaz	Transport & Logistique
3.35	2.86	2.08	1.59	1.24	2	3.7	3.68

Allégations, condamnations, mesures correctives

Sur la période d'évaluation (de mars 2006 à octobre 2007), 4,6% des entreprises évaluées ont fait l'objet d'allégations, notamment sous forme de citations dans la presse internationale¹², portant sur leur mise en cause ou sur l'identification de cas avérés de discrimination à l'encontre de leurs salariés.



Les cas les plus fréquents concernaient les femmes et les minorités ethniques. Les poursuites judiciaires et les condamnations concernaient

les situations de discrimination dans l'évolution de carrière et le bénéfice des promotions, les rémunérations, le harcèlement sexuel, ou les reclassements de femmes suite à des congés de maternité.

Ces chiffres ne restituent sans doute pas l'ampleur de la discrimination perçue ni l'extension des actes de discrimination, les allégations publiques et le déclenchement de poursuites judiciaires restant relativement limitées en Europe.

¹¹ Les données portent sur la période 2005-2006

¹² Plus de 350 publications de référence.

Etude non discrimination - Janvier 2008

Copyright Vigeo 2007 - Reproduction of this document in whole or part is prohibited without the express authorised of Vigeo and is protected by the provisions of the French intellectual Property Code.

www.vigeo.com - contact@vigeo.com - corporate social responsibility ratings agency



Parmi les entreprises mises en cause ou condamnées pour fait de discrimination, moins du quart d'entre elles rendent publiques les orientations ou les mesures correctives adoptées pour renforcer leurs objectifs ou leurs processus de prévention.

Même si un niveau élevé d'assurance ne peut être formulé sur la capacité d'aucune parmi les entreprises sous revue à assumer de façon tangible la plénitude des principes et des buts énoncés par l'OIT – alors même que ceux-ci correspondent aux minima requis des politiques publiques, certaines entreprises européennes sont néanmoins parvenues à développer des processus à valeur exemplaire pour la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.

Les cas ci-après concernent les 50 entreprises dont les systèmes de gestion ont été, sur cette matière, signalés par Vigeo comme les plus avancés. Bien entendu, cette liste d'entreprises n'est pas exhaustive et les pratiques énumérées ci-dessous peuvent tout à fait être observées auprès d'entreprises ne figurant pas à ce Top 50.

La mise en exergue des Politiques

La précision des engagements

Les entreprises les plus avancées détaillent leur engagement général de "s'interdire toute forme de discrimination",

Les engagements les plus innovants en matière désignent explicitement les catégories les plus exposées au risque de discrimination, indiquent les principes et les orientations de l'entreprise et affichent les objectifs qualitatifs et quantitatifs qu'elle entend poursuivre.

Les meilleurs engagements des entreprises en matière d'égalité professionnelle détaillent les catégories pouvant être discriminées, les axes managériaux mobilisés et identifient leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs.

en l'assortissant de l'affirmation de leur volonté d'éliminer toute discrimination sur le lieu de travail en rapport avec le recrutement, la formation, la promotion, la rémunération, les conditions de travail et le licenciement.

Leurs résolutions désignent les catégories auxquelles elles entendent accorder des mesures spécifiques de protection et/ou de promotion au motif

de favoriser l'effectivité de leur droit à l'égalité des chances.

Philips Electronics précise que son objectif est d'assurer un taux de 10% de femmes dans l'encadrement supérieur en 2008 ; BT Group vise 25% de femmes dans les effectifs en 2010. BNP Paribas se fixe comme objectif d'augmenter de 40% le pourcentage de femmes dans le management en France en 2010. Swedbank a un objectif de long terme de 40% de femmes dans le management. DnB NOR a pour objectif d'augmenter de 30% le pourcentage de femmes dans le management en 2009. Svenska Handelsbanken se fixe pour objectif de long terme d'avoir la même proportion d'hommes et de femmes dans la population d'encadrement. Shell affirme poursuivre l'objectif d'atteindre un taux d'encadrement féminin de 20% (comparé à un taux de 9,9% en 2005).

Skandinaviska Enskilda a mis en place, depuis 1998, un plan d'action pour l'égalité professionnelle afin de s'assurer qu'aucun des sexes ne représente moins de 40% de la population à tous les niveaux de l'entreprise.

Aviva a pris l'engagement de retenir les femmes de retour de congés maternité et en charge d'enfants en bas âge ; CNP Assurances vise la réduction des écarts salariaux homme/femme.

Barclays annonce sa volonté de concentrer ses efforts pour la promotion de l'égalité au regard de deux critères en particulier : le handicap et l'orientation sexuelle

Guyenne et Gascogne a pour objectif d'augmenter en 2008 le nombre de personnes handicapées (5,5% du personnel contre 4,2% en 2004).

Tesco a défini trois objectifs pour les prochaines années : augmenter la proportion de femmes, de personnes issues de minorités ethniques ainsi que de seniors parmi le personnel d'encadrement dans les magasins.

Des entreprises choisissent de rendre compte du rang hiérarchique des personnes ou des structures responsables de leurs engagements contre la discrimination et en font ressortir et mettent en exergue l'effectivité de leurs attributions.

Au travers de l'accord sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes signé en 2004, Gaz de France poursuit la réduction de l'écart de salaires entre hommes et femmes.

La crédibilité du portage

Si la plupart du temps les responsabilités de gestion évoquées par les entreprises portent sur l'ensemble des thématiques désignant les principes de " diversité", "d'égalité" ou de "non discrimination" (ethnique, culturelle, handicap, séniorité, etc.), certaines expériences indiquent la mise en place de structures dédiées à l'égalité professionnelle, comme c'est le cas de Volkswagen qui dispose d'une « Commission pour la promotion des femmes ». Certaines entreprises ont mis en place des « Comités Groupe pour la diversité », ou équivalent. Dans leur composition on rencontre des représentants de différentes filiales, des membres du comité exécutif ou des directeurs RH (Aviva, BT Group, Royal Bank of Scotland, BNP Paribas, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Standard Chartered, Daimler Chrysler, Casino Guichard, Coca Cola HBC, Vinci, Dassault Systems, PPR, SAP, Suez, Tesco).

Chez HBOS et Barclays, c'est le PDG du Groupe qui assure la direction du Comité Groupe pour la Diversité.

La participation des partenaires sociaux depuis le stade de la conception des programmes d'égalité professionnelle puis durant leur réalisation et leur contribution à l'évaluation des réalisations est un facteur de renforcement de la légitimité et du succès des démarches contre les discriminations et de promotion de l'égalité professionnelle.

Des correspondants pour la diversité, groupes de travail, comités régionaux ou par filiale sont parfois mis en place (Old Mutual, HBOS, Deutsche Telekom, Lloyds, Alliance & Leicester ou PPR, Standard Chartered, Thales).

Certains comités spécialisés sont mis en place, pour le handicap (BNP Paribas, Banco Bilbao

Vizcaya Argentaria, PPR) ou les seniors (PPR). Au sein de Total, un groupe de travail a été mis en place en 2006 dans le but de contrôler les inégalités salariales entre hommes et femmes.

La participation des partenaires sociaux

La signature d'accords avec des partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle s'est développée principalement en France grâce à un cadre législatif incitatif (Total, Accor, Rhodia, Suez, Thales), et existe au Royaume-Uni (Legal & General, Barclays) et en Allemagne (Deutsche Telekom, BMW, Volkswagen). Cette expérience apparaît désormais aussi en Espagne (Red Electrica De Espana).

Certaines entreprises ont conclu des accords sur une thématique spécifique. Après avoir signé son premier accord sur les personnes âgées il y plus de treize ans, CNP Assurances a conclu en 2003 une convention sur les seniors, puis en 2005 un accord sur l'égalité entre hommes et femmes.

Le Groupe Carrefour a signé 2 accords sur la non-discrimination. Le premier en 2004 en partenariat avec l'Institut du Mécénat Solidaire (IMS) visait à intégrer les personnes handicapées dans les effectifs de différents pays. Le second a été signé par l'enseigne Champion, sur l'égalité entre hommes et femmes.

Le Groupe Alcatel a annoncé en 2006 la signature d'un accord avec les 5 syndicats français les plus représentatifs afin de favoriser l'intégration professionnelle des handicapés. Cet accord sur trois ans s'applique aux 25 sites français d'Alcatel.

Au travers de son accord sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, EDF se focalise sur 3 champs : l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, l'intégration des personnes handicapées et l'intégration des populations souvent discriminées du fait de leur origine. En 2004, GDF signait un accord sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Sept autres accords ont été signés sur l'emploi des personnes handicapées pour la période 2006-2008.

La participation à des réseaux ou des programmes externes pour l'égalité professionnelle permet l'échange d'information sur les meilleures pratiques et favorise leur promotion.

Dassault Systèmes a renouvelé en 2007 son accord sur la promotion et l'intégration des personnes handicapées dans ses effectifs. En 2004, Renault SAS signait un accord avec les syndicats français sur l'égalité entre hommes et femmes.

Certains groupes contractent au plan international.

En mars 2006, PSA Peugeot Citroën a signé un Accord Cadre International par lequel le groupe s'engage à respecter l'ensemble des conventions fondamentales de l'OIT dont celle sur la non-discrimination (C111). Cette signature suit la signature en 2003 d'un accord avec les différents syndicats en France pour la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi qu'un accord dans la filiale en Argentine sur la diversité et la cohésion sociale en 2004. Enfin, PSA Peugeot Citroën a conclu en 2005 un accord portant sur l'intégration des personnes handicapées.

La coopération avec les syndicats et les représentants du personnel peut par ailleurs s'observer au sein de Comités de pilotage ou de Groupes de travail sur la diversité (Bayer, BAA, Intesa Sanpaolo, Northern Rock, Wienerberger Baustoffindustrie AG, Commerzbank, Alliance & Leicester, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banca Popolare Di Milano).

Le partage de l'information et les coalitions d'entreprises

Plusieurs groupes britanniques signalent leur participation à « Opportunity Now¹³ », une initiative groupant près de 350 membres dont l'objectif est de promouvoir l'égalité professionnelle (ABN Amro Bank, Alliance&Leicester, Lloyds, Aviva, Friends Provident, BT Group).

D'autres initiatives visent l'intégration des personnes handicapées : « Employers' Forum on disability »¹⁴ regroupent par exemple Aviva, BP, ITV, BT Group, Glaxo Smith Kline, Lloyds, Royal Bank of Scotland, Tesco, ou « Race of Opportunity¹⁵ » du Business in the Community (Lloyds, Aviva, BT Group).

La Charte de la Diversité¹⁶ initiée en France regroupe près de 1500 entreprises dont, sous cette revue, BNP Paribas, Société Générale, Rhodia, Suez, GDF, Dassault Systèmes, PPR.

Au niveau européen, Casino Guichard et Addecco mettent en avant leur participation aux programmes « Equal Lucidite¹⁷ » et « Lattitude », sponsorisés par l'Union Européenne.

Des actes et des dispositifs de gestion cohérents

Evaluation de pratiques

Peu d'entreprises rendent compte des éventuelles évaluations de leurs pratiques et de leurs résultats en matière de non-discrimination, même lorsque celles-ci sont, par exemple en France, obligatoires sur des matières telles que l'égalité des rémunérations. Quelques entreprises signalent cependant leurs réalisations : Aviva, Dassault Systèmes, Legal & General et PPR, Thalès.

L'évaluation de leurs pratiques permet aux entreprises de diagnostiquer leurs risques, de mesurer leurs progrès et de se fixer des objectifs d'optimisation de leurs engagements en faveur de l'égalité professionnelle.

Quelques entreprises incluent l'égalité professionnelle parmi les indicateurs de leurs enquêtes de satisfaction du personnel, telles que TDC, Royal Bank of Scotland, Nokia et BNP Paribas.

Certaines entreprises réalisent des audits sur la diversité : Old Mutual, BNP Paribas, Casino, Alcatel, PPR. Novo Nordisk a fait appel à des consultants externes pour évaluer la situation de ses femmes cadres au Danemark. BP (a mis en place un outil d'auto-évaluation de la diversité

¹³ Opportunity Now est une Organisation qui regroupe des employeurs engagés à favoriser l'intégration des femmes dans le marché du travail

¹⁴ The Employers' Forum on Disability rassemble plus de 400 entreprises agissant en faveur du recrutement, du maintien dans l'emploi et plus généralement en faveur de l'aide aux personnes handicapées.

¹⁵ Race for Opportunity (RfO) est un programme actif poursuivi par BITC (Business Leaders for Human Rights) regroupant plus de 180 organisations publiques et privées agissant pour la diversité et la prévention des discriminations.

¹⁶ La Charte de la diversité a été créée pour encourager les entreprises à mieux refléter dans leur effectif la diversité de la population française, et à faire de la non discrimination et de la diversité un axe stratégique.

¹⁷ Ce programme a pour objectif la réalisation d'un programme de sensibilisation des entreprises et salariés à la lutte contre les discriminations

sur Internet à disposition de managers. AstraZeneca invite ses équipes dirigeantes à évaluer leur propre performance en termes de diversité pour en déduire des plans d'actions.

Recrutement

La mise en place de formations spécifiques sur l'égalité professionnelle à l'intention du personnel en charge du recrutement ou le suivi de procédures spécifiques pour éviter toute discrimination sont des mesures assez répandues : BNP Paribas, Yell, BP, Capita Group, Novo Nordisk, Dassault Systèmes, Alcatel.

La mise en place d'outils visant à prémunir les processus de recrutement contre les discriminations qu'elles soient accidentelles ou systémiques améliore l'effectivité des principes et des stratégies dédiés à la promotion de l'égalité.

La rénovation, suite à contrôle et évaluation, de leurs processus de recrutement ont permis à des entreprises comme United Utilities ou Thales de mieux s'assurer de leur caractère non discriminatoire.

tout processus de sélection il y ait au moins une candidature féminine. PSA Peugeot Citroën a développé un manuel spécifique à l'intention du personnel de recrutement et adopté un dispositif de traçabilité afin d'observer l'application de ses directives en matière d'égalité dans le processus de recrutement.

Pearson demande explicitement à des agences de recrutement externes des listes de candidats de tout horizon. Skandinaviska Enskilda exige qu'à la fin de

Sensibilisation

Plusieurs entreprises telles qu'Adecco, Old Mutual, Essilor International, Cap Gemini ou Marks & Spencer décrivent des actions de sensibilisation telles que la publication d'articles sur l'égalité professionnelle dans des magazines internes, des lettres d'information, des événements sur le thème de la diversité (« petits déjeuners », « road shows »), l'affichage de la politique sur Intranet et Internet ou encore la distribution de « manuels de la diversité ».

Novo Nordisk a distribué ses directives sur l'égalité de traitement à l'ensemble des cadres du Groupe et a organisé des discussions sur ce document dans l'ensemble de ses unités.

Les actions de sensibilisation visant à faire connaître la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnel et à convaincre de son bien fondé en augmentent les chances de succès.

Le code de conduite du Groupe AGF, qui traite le sujet de la non-discrimination, est partie intégrante des contrats de l'ensemble des employés du Groupe.

meilleures pratiques en matière de diversité, accessible sur Intranet.

HSBC a conçu un outil mondial de partage de

Daimler Chrysler a conçu un système de management global de la diversité lequel inclut des actions de communication sur le thème de la diversité.

Formation

Les actions de formations portant sur l'égalité professionnelle sont assez répandues parmi les entreprises européennes. Les programmes les mieux dotés en termes budgétaires et dont les audiences sont les plus étendus en termes de bénéficiaires parmi les collectifs de travail relèvent moins de déterminants sectoriels que de choix stratégiques des directions des entreprises. Les systèmes les plus étendus ont été identifiés par Vigeo au sein de BNP Paribas, Royal Bank of Scotland, ITV, WPP, BP, London Stock Exchange, Fresenius Medical Care, Old Mutual, Novartis, Novo Nordisk, Shire, Casino, Alcatel, BT, PPR, Marks & Spencer, Northern Rock, Alliance & Leicester, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Thalès, Casino Guichard, Yell, TDC ou Daimler Chrysler. Des sessions spécifiques sur la non-discrimination font partie des programmes réguliers d'intégration au sein d'entreprises telles que Deutsche Bank, Essilor International, et Bradford & Bingley.

Les programmes de formation en matière d'égalité professionnelle visent à améliorer l'intelligibilité des engagements de l'entreprise vis-à-vis des risques de discrimination. Ils permettent aux collectifs de travail de mieux appréhender les attitudes à éviter et celles de nature à promouvoir des pratiques cohérentes en faveur de la promotion de l'égalité. Les sujets abordés portent sur les exigences légales, les principes retenus par l'entreprise et les bénéfices des politiques de diversité, et incluent l'identification ou les propositions de meilleures pratiques.

Les pratiques les plus avancées se caractérisent aussi par la tenue de sessions de formation sur la non-discrimination et la promotion de l'égalité à l'adresse des hauts dirigeants et des membres du conseil d'administration de groupes tels Royal Bank of Scotland ou à l'attention du PDG tel que chez Pearson.

Evolution de carrières

Pour renforcer le respect de leur droit à l'égalité au regard de leur déroulement de carrières, certaines entreprises mettent en place des programmes de tutorat ou de coaching à l'intention des femmes.

Même si ces programmes s'adressent particulièrement aux femmes cadres (Volkswagen, Lloyds), des pratiques innovantes sont observées, par exemple au sein de BNP Paribas, visant l'amélioration du suivi des carrières des femmes en retour de congé maternité.

Barclays organise des séminaires sur les possibilités d'évolution de carrières des femmes.

Certaines entreprises offrent un système de suivi des employés pendant les congés parentaux comme chez Deutsche Bank ou des garanties pour les employés en congés maternité/paternité comme c'est le cas chez Thalès.

Reconnaître et réduire les obstacles à l'évolution de carrières des femmes (plafond de verre) permet d'améliorer la mobilité au sein de l'entreprise et d'en renforcer la cohésion.

BNP Paribas a mis en place des programmes de formation spécifiques pour les seniors afin de leur permettre d'actualiser en continu leurs compétences. De plus, la définition d'équipes "intergénérationnelles" est favorisée afin de promouvoir la coopération entre les jeunes et les employés plus expérimentés.

Evaluation individuelle et autres mesures d'incitation

Des expériences innovantes consistent à intégrer le respect des principes de non-discrimination et la contribution à l'égalité professionnelle parmi les critères d'évaluation annuelle et de détermination de la rémunération ou des primes accordées aux cadres. C'est notamment le cas d'Essilor International, de Pearson et de Deutsche Bank dont les systèmes d'évaluation individuelle des cadres incluent les objectifs en matière d'égalité professionnelle.

Old Mutual rend publiquement compte de sa politique dans ce domaine : si les objectifs en matière d'égalité des chances ne sont pas atteints, les cadres (dirigeants ou juniors) peuvent perdre 20% du montant de leur prime annuelle.

Intégrer le respect des principes de non-discrimination et la contribution à l'égalité professionnelle parmi les critères d'évaluation individuelle et de détermination de la rémunération des cadres constitue un facteur actif de renforcement des engagements de responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour encourager les jeunes mères à retourner au travail à la suite de congés maternité, Aviva a institué des primes spécifiques.

Deutsche Telekom, Cap Gemini ou Royal Bank of Scotland ont développé des prix internes à l'intention d'employés ayant démontré des performances significatives en faveur de la diversité.

Systèmes d'assistance et de recours

Certaines entreprises ont adopté des dispositifs permettant d'identifier et de contacter les personnes ou les structures susceptibles de fournir de l'assistance ou des recours en matière de discrimination. Les expériences observées comportent l'affichage de « numéros verts » protégeant la confidentialité des personnes, la possibilité de contacter des « responsables éthiques », des dirigeants centraux ou le département d'audit interne. C'est le cas chez, Yell, Alliance & Leicester, Dassault Systèmes, Provident Financial, Nokia, PSA Peugeot Citroën, BNP Paribas, PPR, ITV, Old Mutual, Alcatel, AstraZeneca, Glaxo Smith Kline, Novo Nordisk ou Sodexho.

D'autres entreprises s'efforcent de doubler leurs dispositifs en faisant appel à des structures d'appui externes. C'est le cas de Sodexho. PPR a un système confidentiel de plainte dont la gestion est confiée à une structure externe.

Des systèmes actifs d'assistance aux personnes et de recours auprès d'instances décisionnelles permettent d'identifier les dysfonctionnements et d'introduire des mesures correctives appropriées à l'effectivité des engagements en faveur de la non-discrimination. L'appel à des structures d'appui externes aide le bon déploiement des dispositifs d'assistance et de recours; Les pratiques observées manquent cependant de transparence.

Dans certains cas, des entreprises ont mis en place de réseaux de femmes dont l'une des finalités est de traiter des plaintes au sujet des discriminations (BP, Pearson, Lloyds).

Une limite à la transparence de ces dispositifs – et qui est une menace pour leur crédibilité – est qu'aucune des entreprises du panel ne communique sur la nature et le nombre de

dysfonctionnements observés ni sur les mesures correctives prises en conséquence.

Mesures disciplinaires

Bien que peu répandues, des informations sont rendues publiques par quelques entreprises sur les mesures disciplinaires prononcées à l'encontre de dirigeants ou de collaborateurs auteurs de discrimination. La définition de telles sanctions et le principe de leur publication sont adoptés chez Alliance & Leicester, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, London Stock Exchange, Fresenius Medical Care, Capita Group. et ITV. La publicité des sanctions est

La prise et la publication de sanctions disciplinaires internes, en conformité avec des dispositifs adoptés en concertation avec les représentants des salariés, formalisés et diffusés au sein de l'entreprise, permettent lorsqu'un cas de discrimination est avéré, de matérialiser les engagements en faveur de la promotion de l'égalité.

conçue comme un facteur à la fois de transparence des mécanismes d'application des principes de non-discrimination et d'expression de la tangibilité des engagements affirmés par les entreprises. Ce choix, contrairement à une idée reçue, participe du renforcement de la réputation des entreprises et du partage des valeurs qu'elles professent.

Les indicateurs de performance

Bien qu'en progression, la publication d'indicateurs éclairant la nature et les résultats des actes de gestion dédiés à la non-discrimination et à la promotion de l'égalité reste limitée. Une réglementation rendant obligatoire, comme c'est le cas en France, la réalisation de rapports quantitatifs en matière d'égalité professionnelle ne suffit pas à la généralisation de la reddition d'indicateurs sur l'égalité. A ceci s'ajoutent les différences souvent tranchées de conceptions et d'usages en matière de définition des indicateurs. Ceci rend hypothétique, dans un proche avenir, l'émergence en Europe de statistiques comparables portant par exemple sur l'ascendance nationale, l'appartenance ethnique ou l'orientation sexuelle.

La publication d'indicateurs relatifs au pourcentage de femmes dans les effectifs globaux se répand. L'information

La mise en place de dispositifs rationnels de collecte, de transmission et d'analyse des données sur les cas de discrimination et sur la réalisation des objectifs de promotion de l'égalité en permet l'évaluation et l'amélioration continues. La publication des indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorise l'intelligibilité des engagements auprès des parties prenantes.

sur le pourcentage de femmes dans l'encadrement est plus rare. Ce déficit trouve un motif rationnel dans l'absence d'une définition européenne ou internationale commune de ce qu'est une fonction « d'encadrement », l'expression recouvrant selon les cas des catégories plus ou moins étendues de salariés.



De même, peu d'entreprises dévoilent si elles analysent la représentativité et la situation professionnelle des catégories vulnérables en leur sein. L'information demeure limitée au sujet des écarts de salaire hommes/femmes, de la proportion de femmes ayant bénéficié d'une promotion, sur le taux de retour de femmes après un congé maternité. Elles sont également rares à rendre compte du pourcentage de femmes ayant eu accès à une formation durant la période sous revue et il convient sur cette matière de mentionner les expériences positives observées auprès de Aviva, Daimler Chrysler, Liberty, Holmen, Barratt Developments, Christian Dior, LVMH, L'oréal, Voestalpine, Sanoma, British American Tobacco.

1. Nos constats rejoignent ceux de la grande étude que le Bureau international du Travail (BIT) a publiée en mai 2007, intitulée L'égalité au travail: relever les défis¹⁸. Les progrès et les limites que Vigeo relève dans les comportements des grandes entreprises européennes de droit privé illustrent les avancées et les insuffisances des politiques publiques de prévention de la discrimination, depuis ses formes les plus traditionnelles – sexe, race ou religion – jusqu'à ses nouvelles formes fondées sur l'âge, l'orientation sexuelle, la santé ou la séropositivité. Alors que la plupart de ses 180 pays membres ont ratifié les deux conventions fondamentales de l'OIT sur la discrimination¹⁹, les écarts hommes-femmes, la ségrégation sexuelle et la vulnérabilité des personnes en raison de leurs origines, de leur état de santé, de leur affiliation syndicale ou de leurs orientations sexuelles persistent au plan mondial comme au niveau européen. Selon le BIT, dans l'Union, l'écart entre les gains horaires bruts moyens des hommes et ceux des femmes demeure élevé – 15 pour cent – dans tous les établissements. La proportion de femmes occupant des postes de responsables – qu'il s'agisse de fonctions politiques, de la haute administration publique ou de l'encadrement supérieur des entreprises – demeure minoritaire au plan international (28,3 pour cent). Il s'élève à 41,2% en Amérique du Nord, 35 % en Amérique latine et les Caraïbes et 30,6 % dans l'Union européenne. Même si de nombreux pays ont récemment inclus dans leur législation du travail des dispositions contre la discrimination, leur application demeure insuffisante, et lorsque des organismes ad hoc sont mis en place à ce propos ils manquent généralement de ressources.
- 
2. Par ses Conventions et ses recommandations, et par les rapports réguliers qu'elle consacre à l'examen de leur application par ses Etats membres, l'Organisation internationale du Travail offre à la responsabilité sociale des entreprises un solide référentiel de principes et de buts. Ce référentiel revêt d'autant plus d'autorité qu'il résulte d'une délibération internationale tripartite entre gouvernements, représentants des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs. D'un point de vue technique, ce corpus a le mérite d'être détaillé, clair et sans cesse actualisé. Dans le prolongement de la Charte des Nations Unies et de ses Pactes associés, et en conformité avec son mandat, l'OIT a élevé la non-discrimination dans l'emploi et la profession au rang de principe fondamental, opposable à tous les Etats indépendamment de leur ratification des Conventions internationales que lui sont consacrées. Ce rappel était nécessaire face à deux idées fausses :
- La non-discrimination serait l'affaire des Etats et non une responsabilité des entreprises? L'égalité des chances est un droit de l'homme fondamental, opposable à toutes les composantes des sociétés humaines, dont les entreprises. Dans cette perspective, la non-discrimination constitue un moyen de prévention des risques d'atteintes au droit universel à l'égalité et un principe d'action continue en faveur de ce droit.
 - Les normes énoncées par l'Organisation internationale du Travail édicteraient, en matière de non-discrimination, des principes et des buts de niveau minimum qui seraient par ailleurs garantis voire
- 

¹⁸ www.ilo.org

¹⁹ En 2007, neuf Etats membres sur dix avaient ratifié la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, et la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. Ces deux instruments engagent les Etats à promouvoir des lois et des politiques anti-discrimination.

dépassés par les législations et les pratiques de ceux d'entre ses Etats les plus avancés au plan des libertés individuelles et des garanties démocratiques? Aucun Etat et aucune entreprise ne peut définitivement prétendre avoir réalisé et définitivement assuré l'égalité. Ce droit fondamental implique des processus continus d'identification et de prévention des risques de discrimination. Ces risques sont intrinsèquement liés aux transformations et aux mobilités démographiques, aux modifications des structures et des conditions d'activités, aux changements des conditions de vie, de travail et de consommation et aux évolutions culturelles.

3. Cette étude a montré l'ampleur des efforts encore nécessaires pour renforcer les principes de non-discrimination et les objectifs de promotion de l'égalité dans l'emploi et la profession parmi les engagements de responsabilité sociale développés par les entreprises. L'examen des engagements en question sur une population de plus de 550 entreprises européennes cotées montre en effet que, outre les disparités entre eux et en leur sein, dans aucun pays et dans aucun secteur les prescriptions de l'OIT ne sont encore pleinement accomplies. Le niveau relativement faible des cas connus d'allégations et de condamnations pour discrimination (4.6%) ne rend que partiellement compte des insuffisances observées dans la cohérence des dispositifs de gestion dédiés à la prévention de ce risque et dans la visibilité, l'exhaustivité ou le portage des politiques de responsabilité revendiquées par les entreprises en faveur de l'égalité.
4. Pour avoir identifié le parti qu'elles peuvent en tirer en termes sinon de vraisemblance de leurs engagements de responsabilité sociale du moins de cohésion de leur collectif de travail, de sécurité juridique, d'efficience et de réputation, une cinquantaine d'entreprises européennes ont développé (10% de l'effectif sous revue) des stratégies de prévention de la discrimination et de promotion de l'égalité tout à la fois innovantes et performantes. En appui sur des principes et des buts visibles au plus grand nombre, elles se fixent des objectifs de non-discrimination et d'actions positives précis en faveur des catégories les plus vulnérables au sein de leur sphère d'activité ou d'influence, et rendent compte de l'identité et des attributions ainsi que des critères d'évaluation des personnes et des fonctions à qui sont confiées l'application et le suivi de leurs politiques. Les plus avancées dans cet ensemble d'entreprises réfèrent explicitement aux Conventions de l'OIT et s'inspirent des avis publiés par sa Commission d'experts pour l'application des conventions et des recommandations (CEACR). L'étude a également montré combien les engagements les plus formellement pertinents gagnent en crédibilité et en efficience lorsqu'ils sont appuyés sur des processus structurés rendant intelligibles, mesurables et perfectibles les ressources et les contrôles dédiés aux objectifs de non-discrimination.
5. Au final, bien plus que les déterminants constitués des origines nationales des entreprises sous revue, de leur taille ou de leur secteur d'activité, une des conclusions centrales de cette étude est que, dans l'ordre de la gestion comparée, la non-discrimination et la promotion de l'égalité constituent un paramètre de risque et un levier de performance au sujet desquels, indépendamment des contraintes légales, la responsabilité managériale dispose d'une incontestable autonomie.

EQUITICS®

Dans le cadre de services à l'intention des gérants d'actifs et des investisseurs, Vigeo a développé Equitics, un modèle d'analyse, de notation et de rating de l'ensemble des entreprises cotées en bourse appartenant au DJ STOXX 600.

Les entreprises composant les univers sous revue de Vigeo – Europe et (à partir de 2008, Amérique du Nord et Asie) sont individuellement et intégralement analysées sans exclusion imputable à la nature de leur activité, leur secteur d'appartenance ou leurs lieux d'implantation. La pertinence de leurs stratégies, l'efficacité de leurs processus managériaux et leurs indicateurs de performance sont évalués au regard de l'ensemble des principes et des objectifs de responsabilité sociale qui, rapportés à leurs contextes sectoriels, représentent pour les entreprises sous revue des facteurs de risques opposables car revêtus de la force normative des Conventions, Recommandations ou des Principes directeurs des Institutions internationales qui les ont énoncés.

Les notations établies par Vigeo renseignent sur les performances des entreprises en termes de niveaux d'engagement de leurs systèmes de gestion vis à vis des principes et des buts définissant à titre opposable leurs responsabilités sociales et rendent compte de leur degré de maîtrise des risques légaux, de réputation, de cohésion, d'efficacité, de marchés et de transparence.

Les opinions de Vigeo sont rigoureusement indépendantes et construites à partir de la collecte régulière et tracée des informations diffusées par les entreprises et leurs parties prenantes ou recueillies par l'agence au moyen de questions circonstanciées et précises à leur intention. Les profils individuels d'entreprises, les analyses sectorielles et les monographies de Vigeo sont un outil d'information et d'aide à la décision destiné aux opérateurs financiers, aux associations professionnelles, aux entreprises et à tout organisme intéressé par l'étude des paramètres sociaux, environnementaux et de gouvernance qui concourent à la performance managériale des entreprises.

Vigeo, **agence européenne de mesure de la responsabilité sociale des organisations**, identifie les facteurs de risque liés à une activité, et mesure le niveau d'engagement (pertinence, efficacité, résultats) du système managérial.

Les clients de Vigeo :

- les investisseurs et les gestionnaires d'actifs financiers qui utilisent les analyses pour constituer leur portefeuille de valeurs
- les entreprises qui sollicitent un audit indépendant de leur engagement en responsabilité sociale, comme outil de prévention des risques et d'aide à leur pilotage stratégique

Une équipe internationale :

- 74 salariés pluridisciplinaires
- 12 nationalités
- 4 sites : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca

Auteurs

Adelina Miteva (analyste) et Jean-Marie Pean (analyste)

Sous la direction de Fouad Benseddik, Directeur des Méthodes

Tous droits réservés

www.vigeo.com
contact@vigeo.com

