



COE240069

0304  
93/5595

Strasbourg, 3 décembre 1993  
fmgeo33.93

MG-EO (93) 33

L'INTEGRATION DES IMMIGRES:  
VERS L'EGALITE DES CHANCES

Réunion  
sur

**LE ROLE DU PATRONAT ET DES SYNDICATS  
DANS LA PROMOTION DE L'EGALITE DES CHANCES  
DANS LE SECTEUR DE L'EMPLOI**

**(Strasbourg, 8-10 décembre 1993)**

**EGALITE DES CHANCES EN MATIERE D'EMPLOI  
POUR LES MINORITES ETHNIQUES**

DOCUMENT DE TRAVAIL

établi par

**John CARR**  
**(Consultant)**

## 1. Introduction

1.1. Lors de la réunion thématique de Strasbourg nous examinerons une série de mesures visant à promouvoir l'égalité des chances et lutter contre la discrimination en matière d'emploi.

1.2. Dans le présent document, nous mettrons l'accent sur certaines questions qui seront abordées par divers participants lors de la réunion thématique. Ce document ne prétend pas - c'était impossible à ce stade - prévoir toutes les questions qui seront posées. Néanmoins, en particulier pour les points soulevés en conclusion, nous espérons qu'il fournira un cadre à nos discussions.

1.3. A l'issue de la réunion thématique, un document sera produit et diffusé pour résumer les orientations des débats et les principaux arguments avancés dans les divers exposés.

## 2. Discrimination

2.1. La discrimination qui nous intéresse, et qui est à l'origine de l'inégalité des chances, concerne essentiellement les possibilités d'emploi offertes aux résidents en situation légale qui sont par leur aspect physique *visiblement différents* de la population majoritaire. Dans certaines circonstances, des facteurs linguistiques, religieux ou autres facteurs culturels peuvent entrer en jeu, mais il semble que le fait d'être visiblement différent soit le principal obstacle à l'égalité de traitement.

2.2. Il importe de bien comprendre que cette discrimination n'a absolument rien à voir avec la citoyenneté ou la nationalité.

2.3. Une autre notion essentielle à établir est que nous avons l'intention d'examiner la réalité des faits et non l'aspect théorique ou formel de la discrimination.

2.4. Peu d'entreprises seraient prêtes à admettre qu'elles approuvent officiellement une mesure discriminatoire. Aucun Etat d'Europe n'excuse ni n'approuve. Pourtant elle continue d'exister. La question importante est donc non pas: "*Quelle est la position officielle de votre pays ou de votre entreprise vis-à-vis de la discrimination?*", mais plutôt: "*Que faites vous pour traiter ce problème ou veiller à ce que la discrimination ne devienne jamais un problème?*" Ou encore: "*Si quelqu'un a fait l'objet d'une discrimination, de quels recours dispose-t-il et quelle est leur facilité d'accès?*"

2.5. Il ne suffit pas d'affirmer: "la discrimination est illégale dans notre pays" ou "la discrimination est contraire à la politique de notre entreprise, par conséquent nous n'avons pas besoin d'en faire plus".

2.6. Nous examinerons donc des mesures qui reconnaissent explicitement et prennent en compte l'existence réelle ou potentielle d'une discrimination, même lorsque les minorités visiblement différentes sont parfaitement qualifiées pour faire un travail donné et tout à fait conscientes de leurs droits légaux. La discrimination et ses effets négatifs touchent même ces minorités qui ont toutes les qualifications et l'expérience requises.

2.7. Cette constatation nous amène à notre définition de la discrimination. Est-ce un concept large ou étroit? Bien sûr il y a des actes délibérés, évidents ou volontaires de discrimination. Mais il y a également, et c'est peut-être encore plus grave, des formes de discrimination qui, sans aucunement résulter d'une intention directe ou mauvaise, sont tout à fait efficaces pour écarter certaines catégories de personnes de certains secteurs ou types d'emplois; on en trouvera quelques exemples ci-après.

- 2.7.1. Il y a une discrimination indirecte lorsqu'on applique une règle ou une condition de qualification *qui ne peut se justifier par rapport à l'emploi visé* et qui affecte un ou plusieurs groupes raciaux ou ethniques de manière disproportionnée par rapport à un autre. Par exemple, on stipule que tout candidat à un poste doit avoir fait *la totalité* de ses études en Grande-Bretagne, condition difficile à justifier pour pratiquement tous les emplois. Il est évident que certaines minorités pourraient remplir cette condition, mais, même sans volonté délibérée de discrimination, cette mesure dans la pratique défavorise les minorités de manière disproportionnée.
- 2.7.2. Il arrive qu'un employeur refuse un emploi ou un transfert à une personne d'un groupe minoritaire en croyant agir au mieux des intérêts de cette personne, pour la protéger d'un groupe d'employés qu'il considère comme hostile aux immigrés. Le résultat est le même que s'il s'agissait d'une mesure délibérément discriminatoire.
- 2.7.3. De même, un employeur peut craindre une réaction négative en retour de certains employés s'il engage des personnes de groupes minoritaires pour certains emplois.
- 2.7.4. Enfin, un employeur peut faire un certain nombre de suppositions concernant le manque de compétences ou d'aptitudes de certains groupes de personnes. Croyant ses suppositions fondées sur des réalités, il peut refuser d'engager une de ces personnes tout en restant parfaitement convaincu qu'il n'a rien fait de mal ni agi de manière inéquitable, l'idée de discrimination ne l'affleurant probablement même pas.

### 3. Contexte politique

3.1. Un des critères auxquels on reconnaît une démocratie libérale est la mesure dans laquelle elle accorde les droits aux minorités et les respecte. Ainsi, pour certains dirigeants, couvrant un large éventail d'entreprises commerciales ou autres types d'organisations, l'égalité des chances apparaît essentiellement comme une question morale, qui concerne les droits fondamentaux de l'homme, la nécessité universelle d'accorder à tous les résidents en situation légale la même considération, les mêmes droits civils démocratiques y compris l'égalité de traitement et de protection par la loi. Cette optique caractérise les divers conventions et traités internationaux promulgués au cours des années sur ce sujet et toujours en vigueur aujourd'hui (voir ci-après le chapitre 4).

3.2. En outre, de l'avis de certains, pour qu'une société industrialisée moderne parvienne à une stabilité de longue durée, il faut absolument que tous les groupes qui la composent sentent qu'ils ont une place et un rôle dans son avenir. Un nombre croissant de mesures prises dans le cadre de la Communauté européenne visent une plus grande *cohésion sociale* en s'attaquant aux problèmes liés à *l'exclusion de certains groupes*. A divers niveaux, on reconnaît que les minorités résidentes de la Communauté visiblement différentes font partie du public cible de ces initiatives, bien que les Traités de Rome et de Maastricht ne traitent pas directement les questions de relations interraciales ou d'égalité des chances pour les minorités.

3.3. L'emploi d'une personne détermine son revenu, qui à son tour détermine en grande partie sa *qualité de vie* et ses attentes pour elle-même et ses enfants. Ainsi, si une catégorie précise de personnes dans une société se persuade que l'Etat ferme les yeux sur une politique ou une pratique tendant à l'exclure de tous les emplois ou à ne la maintenir que dans des emplois à bas salaires ou peu gratifiants, le risque est clair. Animée d'un sentiment d'injustice, cette catégorie deviendra une cible facile pour les démagogues ou les autres groupes politiques qui menacent la paix civile et en dernier lieu la prospérité de l'ensemble de la société. Plus la catégorie concernée est importante, plus grande est la menace potentielle.

3.4. Les institutions qui pensent à leurs intérêts à long terme comprendront par conséquent les avantages autres qu'immédiats d'une politique d'égalité des chances.

3.5. En outre, la discrimination dans le monde du travail est un obstacle à l'efficacité économique, tant au niveau de l'entreprise ou de l'organisation individuelle qu'à l'échelon plus large de la société. Même en période de chômage important ou en progression, si des considérations inadaptées et inutiles empêchent une organisation de profiter au maximum de ses ressources humaines, ou de recruter ou de conserver les personnels les mieux qualifiés, tout le monde en pâtit. Ainsi, un objectif clé d'une politique d'égalité des chances consiste à supprimer ces obstacles et par là même à améliorer la productivité de l'entreprise.

3.6. Une autre raison pour une entreprise d'adopter une politique d'égalité des chances serait liée à la manière dont elle se fait connaître. Certaines entreprises sont très conscientes de leur image. Elles tiennent à avoir une réputation de sociétés modernes, aux idées avancées. Pour elles, le monde et leurs marchés sont multiraciaux, et elles veulent s'y identifier. Elles peuvent même, comme semble le faire le projet du Conseil suédois du commerce, considérer la présence de personnes ayant une connaissance intime des pays étrangers et de leurs langues comme un atout leur permettant de développer de nouveaux marchés d'exportation pour leurs produits dans les pays d'origine de ces personnes, ou peut-être de nouveaux marchés intérieurs.

3.7. Tout comme certaines entreprises axent de plus en plus leur publicité sur leur action en faveur de l'environnement ou d'autres aspects de leur politique, d'autres considèrent l'égalité des chances comme un moyen de faire connaître leur engagement de traiter toute personne indépendamment de sa race ou de sa couleur. Elles ne veulent absolument pas être soupçonnées de tolérer ou d'encourager des pratiques d'emploi traitant certaines catégories de la population comme inférieures. Une telle attitude pourrait nuire à leurs perspectives commerciales dans le tiers monde comme dans leur propre pays, car on voit de plus en plus des associations de consommateurs boycotter les produits d'entreprises connues pour leurs comportements antisociaux.

3.8. Certaines organisations peuvent décider d'adopter un programme d'égalité des chances tout simplement parce qu'elles tiennent à respecter la législation de leur pays ou à titre purement défensif pour éviter des poursuites et leur impact négatif sur le public.

3.9. Au Royaume-Uni, des entreprises ou organisations adoptent des mesures et des programmes d'égalité des chances parce qu'un nombre croissant d'organismes d'Etat en font la condition de l'octroi de contrats ou de subventions. On a ainsi trouvé une incitation purement commerciale.

3.10. Cette dernière mesure est appelée "contrat sans condition". En Irlande du Nord, il existe une mesure analogue mais plus radicale en vue d'éliminer la discrimination religieuse. Le gouvernement actuel a accepté de voter la législation nécessaire à cette mesure en raison des fortes pressions du lobby irlandais des Etats-Unis. En effet, celui-ci a incité les entreprises américaines à annuler ou retirer leurs investissements prévus en Irlande du Nord si rien n'était fait pour lutter contre la discrimination religieuse.

#### 4. Contexte juridique

4.1. La Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (ERD) adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 21 décembre 1965, est entrée en vigueur en 1969. Elle a été largement adoptée par les Etats membres du Conseil de l'Europe.<sup>1</sup>

4.2. La Convention 111 de l'OIT et la Convention européenne des Droits de l'Homme sont libellées dans des termes analogues à ceux de la CERD, et ont également été signées par de nombreux Etats membres du Conseil de l'Europe.

4.3. Toutefois, dans leur récent ouvrage<sup>2</sup>, Forbes et Meade ont montré les écarts considérables existant entre les Etats membres quant aux législations nationales sur la discrimination.

4.4. Dans le même ouvrage<sup>3</sup>, Forbes et Meade font aussi la remarque suivante.

*"Il convient de souligner que le droit communautaire actuel n'interdit pas expressément la discrimination en fonction de facteurs comme la race, la couleur ou l'appartenance à un groupe ethnique. Il en résulte par exemple qu'un ressortissant noir ou asiatique désireux de travailler dans la Communauté ne sera pas protégé de la discrimination en fonction de sa couleur par les dispositions du droit communautaire."*

4.5. Quelques Etats d'Europe n'ont pratiquement aucune législation spécifique concernant la discrimination à l'égard des minorités. D'autres ont une législation mais peu ou pas de recours possibles. D'autres Etats ont pourtant complètement adopté les diverses dispositions des conventions et en ont même élargi la portée ou le sens dans certains domaines. C'est ainsi que la notion de *discrimination indirecte*, présente dans le droit anglais, ne figure pas explicitement dans les traités, bien que certains juristes estiment que ces instruments la contiennent implicitement.

4.6. Alors qu'à d'autres moments il peut être utile de rappeler comment des dispositions juridiques différentes ont pu influencer sur la manière dont les Etats traitent de la discrimination. Nous proposons que les débats de la réunion thématique cherchent à tirer les leçons de l'expérience concrète des divers projets étudiés. L'idée essentielle, les problèmes pratiques de sa mise en œuvre et les résultats qu'elle a permis d'atteindre doivent être au centre des débats, plutôt que la superstructure juridique.

#### 5. L'adoption d'une politique

5.1. La condition essentielle de l'élaboration ou de la révision d'une politique et d'un programme pour favoriser l'égalité des chances est, au départ, la reconnaissance de l'existence ou de l'éventualité d'une discrimination. Elle n'est pas toujours aussi facile qu'il y paraît.

---

1. Voir annexe 1.

2. Measure for Measure, A Comparative Analysis of Measures to Combat Racial Discrimination in the Member Countries of the European Community, Ministère du travail du Royaume-Uni.

3. Page 11.

5.2. Personne ne saurait suggérer ou impliquer qu'il n'existe qu'une seule manière d'aborder ces questions dans toutes les organisations. Cependant, à la lumière de l'expérience d'un très grand nombre d'organismes, on constate que quelques scénarios reviennent constamment.

5.3. Pour de nombreux gestionnaires, notamment les dirigeants d'entreprises qui se trouvent un peu à l'écart des activités de production, l'idée d'une discrimination raciale est tellement irrationnelle ou moralement répréhensible, qu'ils ont du mal à accepter qu'elle puisse se produire dans des secteurs dont ils sont responsables. Si l'on aborde la question sans précaution, on risque de les choquer profondément par la suggestion qu'ils pourraient couvrir une discrimination raciale. Il sera d'autant plus difficile ensuite d'obtenir leur coopération pour redresser la situation. Ou encore, les dirigeants peuvent mettre en doute le jugement ou les motifs qui sont à l'origine de l'initiative. Pourtant, comme nous l'avons indiqué, toute discrimination n'implique pas obligatoirement une intention consciente, délibérée ou mauvaise.

5.4. De même, au sein de toute organisation importante, il est tout à fait possible que des personnes occupant là encore peut-être des postes de direction ou de contrôle, trouvent cette question très difficile ou préoccupante. Elles peuvent se sentir menacées, peut-être parce qu'elles ignorent ce qu'implique une politique d'égalité des chances, ou parce qu'elles connaissent par la population ou les communautés ethniquement minoritaires. La propagande raciste et les reportages hostiles des journaux populaires et d'autres médias peuvent susciter des craintes totalement infondées chez certains. Il ne sert à rien de prétendre le contraire, mais il faut accepter la réalité. Faute de parvenir à une solution, des dirigeants peuvent se retrouver dans une situation difficile à contrôler ou imprévisible.

5.5. Ainsi, si votre organisation se trouve confrontée à ce problème pour la première fois ou révisé sa parition, peut-être sous la forme d'une enquête quelconque, vous devez, chaque fois que possible, prendre deux mesures:

5.5.1. Mettre de votre côté les principaux acteurs de la direction et des syndicats: vous assurer qu'ils comprennent ce que vous proposez de faire, *les motifs* de cette proposition, et le calendrier prévu pour les différentes étapes du processus; des consultations très précoces devraient permettre d'obtenir le soutien et l'engagement de tous les acteurs clés de l'organisation.

5.5.2. Dépersonnaliser le problème. En dehors de circonstances locales spécifiques, on devrait pouvoir présenter cette initiative comme une réponse prudente de l'entreprise à un préoccupation, plutôt que comme une action liée au comportement de certains individus; de toute façon, tant qu'une politique claire n'a pas été adoptée, une entreprise ou une autre organisation peut difficilement demander à un de ses employés de répondre d'un manquement à une norme qui n'a pas été explicitement fixée dans le cadre du travail quotidien.

5.6. Il peut être nécessaire ou utile à ces stades précoces de rassembler quelques données factuelles montrant qu'à première vue, l'organisation pourrait déjà avoir un problème, ou qu'il serait sage d'empêcher qu'un problème se pose à l'avenir, en procédant par exemple à une enquête sur le nombre d'employés membres de communautés minoritaires visiblement différentes, sur leur poste et leurs responsabilités. On peut aussi se demander combien d'entre eux vivent dans le bassin d'emplois où l'organisation recrute normalement sa main-d'œuvre.

5.7. On aurait tort de suggérer que ces données seront toujours nécessaires: souvent la situation est évidente, sans qu'il y ait lieu d'en faire plus. Mais, on rencontrera parfois la réaction suivante: "si nous n'avons pas de problème, pourquoi s'inquiéter?", à laquelle on peut facilement répondre si l'on dispose de preuves fiables.

5.8. Si une organisation décide à un moment quelconque de rassembler des données dans un secteur lié à l'égalité des chances, la méthode employée doit être absolument incontestable. On peut toujours discuter de la manière d'interpréter des données, mais les différends sur l'exactitude des faits eux-mêmes sont malsains et inutiles. Une politique ne démarrera jamais si les données sur lesquelles elle est fondée ne sont pas largement acceptées.

5.9. Quand on est arrivé au point auquel l'organisation, ou ses acteurs clés, comprennent la nécessité d'une politique, il reste deux autres écueils.

5.9.1. Les dirigeants de l'organisation au plus haut niveau doivent s'identifier sans ambiguïté avec la politique. Il faut imaginer une stratégie de communication qui fasse connaître cet engagement. A tous les niveaux de l'organisation, le personnel doit être persuadé qu'il s'agit d'une politique sérieuse qui sera mise en œuvre sérieusement. Si les acteurs clés ou une part importante du personnel est convaincue qu'il s'agit d'une mesure temporaire, ou que les dirigeants l'ont adoptée en raison de pressions politiques ou autres, sans y croire ou sans la prendre au sérieux, la crédibilité des mesures prises se retrouvera très vite affaiblie, et le mal risque d'être irréparable.

5.9.2. L'adoption d'une politique doit aller de pair avec la formulation d'un programme d'action réaliste, accompagnée d'un calendrier fondé sur l'évaluation des ressources que l'organisation peut consacrer à ladite politique et de ce qu'elle peut faire avec ces ressources. A supposer que l'adoption d'une politique soit suivie d'une année d'activité rudimentaire, pendant laquelle on s'efforce peut-être d'imaginer ce que l'on fera ensuite, ou encore qu'il ne se passe rien, la démarche pourrait bien ne plus jamais être crédible.

5.10. Déterminer si l'organisation essaiera de faire connaître son programme d'action comment elle s'y prendra et quand elle agira est essentiellement une question tactique. Mais les dirigeants doivent savoir comment sera jugée leur performance dans le cadre de la politique. Pour avoir un programme réaliste, même provisoire, il faudra procéder d'emblée ou immédiatement après l'adoption de la politique, à un audit détaillé des pratiques et attitudes courantes susceptibles d'affecter des questions d'égalité. Par exemple, cet audit pourrait examiner les questions suivantes:

5.10.0.1. Les personnes principalement responsables du recrutement sont-elles bien formées? Ont-elles conscience de leur obligation légale de ne pas faire de discrimination? Ont-elles appris comment éviter les stéréotypes racistes? Leur travail est-il contrôlé?

5.10.0.2. Les documents et la publicité officielle de l'entreprise reflètent-ils le véritable message de celle-ci?

5.10.0.3. Existe-t-il des éléments - données sur les effectifs, sur l'emploi des procédures disciplinaires ou de plaintes, sur ceux qui quittent l'organisation et leurs motifs, etc. - qui donnent à croire à une discrimination raciale?

5.10.0.4. Dans le cas d'un syndicat, sait-il combien de membres des minorités ethniques sont présents dans les industries qu'il couvre, et comment cette présence est reflétée dans les organes de prise de décisions du syndicat, son personnel salarié et ses membres?

## 6. Déclaration d'orientation

6.1. Dans leur ouvrage "Making Equal opportunities Work", (1991), Pitman, Coussey et Jackson font la suggestion suivante:

*De nombreuses entreprises, notamment celles qui disposent de mécanismes officiels de concertation avec les syndicats, ont trouvé bon d'adopter une déclaration d'orientation fixant les bases de leur politique d'égalité des chances... Une déclaration d'orientation est utile pour les raisons suivantes. Elle permet:*

- *d'établir le fondement de la politique;*
- *d'en définir la portée;*
- *de signaler à tout le personnel que l'entreprise change;*
- *de montrer que la politique est soutenue au plus haut niveau;*
- *de montrer qu'elle est aussi largement soutenue par les syndicats;*
- *de centrer l'action.*

*Une politique n'est qu'une déclaration générale d'intention et l'expression des priorités.*

6.2. On aurait du mal à faire plus court ou plus simple que la déclaration d'orientation de British Telecom:

*BT s'engage à faire respecter l'égalité des chances pour tous dans l'entreprise, indépendamment de la race, de la religion, du sexe, de la situation maritale, du handicap ou de toute autre considération sans lien avec l'emploi.*

6.3. Celle de la Trustee Savings Bank est la suivante:

*Dans le cadre de ses opérations, le groupe TSB s'engage à respecter l'égalité des chances dans l'emploi et le service des consommateurs.*

*Nous recruterons et formerons notre personnel sur la base de ses compétences et de son expérience pour les emplois concernés...*

6.4. L'objectif de la déclaration d'orientation est de faire comprendre que l'entreprise veut faire en sorte qu'aucune prise de décision concernant l'embauche, la promotion ou l'accès à la formation ou d'autres possibilités liées à l'emploi, ne soit plus influencée par des critères non liés ce dernier mais concernant la race, la couleur ou l'origine ethnique d'une personne.

6.5. Certaines politiques adoptées, notamment au Royaume-Uni, donnent à penser que les employeurs sont plus loin encore. On a reconnu que la discrimination était un fait historique et qu'il était important pour la société d'éliminer les effets de la discrimination passée, et les employeurs sont autorisés à prendre des mesures supplémentaires pour aider les minorités ethniques à accéder dans des conditions plus équitables à des emplois ou des avantages liés à l'emploi, mais ces dispositions vont rarement jusqu'à permettre à un employeur d'embaucher quelqu'un *en raison de sa race ou son origine ethnique*. Ces mesures dites d'action positive peuvent dans certaines circonstances s'appliquer uniquement aux personnes appartenant à des groupes ethniques spécifiques.

## **7. Le programme d'action**

7.1. Le programme d'action est la clé de la réussite d'une politique d'égalité des chances.

7.2. Les employeurs

7.3. Pour un employeur, le programme d'action, spécialement lié à une gamme d'activités concernant l'emploi, donnera une forme et une orientation à l'activité de l'organisation.



7.4. Le programme d'action est également un instrument qui évoluera et se développera dans le temps. Celui de la première année devrait être très différent du programme de l'année 9. Considérant par exemple le programme d'action de British Telecom pour 1993-1994:

- lancer un réseau de dirigeants noirs et asiatiques, puis faire la même chose avec des personnels non-gestionnaires;
- lancer une politique révisée de lutte contre le harcèlement racial avec un mécanisme de consultation;
- lancer une formation de sensibilisation aux questions d'égalité entre les races, destinée aux responsables de recrutement, aux évaluateurs du personnel et aux formateurs;
- élaborer des mesures d'action positive dans le cadre d'un programme fournissant une expérience de travail à des étudiants appartenant à des minorités ethniques.

7.5. Ce programme d'action est caractéristique d'une organisation dotée d'une politique d'égalité des chances avancée. Les programmes d'actions des années précédentes avaient mis en place:

- une surveillance des effectifs ethniques de toute l'entreprise, avec la mise à jour régulière des recrutements, des promotions et des départs volontaires;
- des mécanismes réguliers de rapports à la direction afin de contrôler tous les aspects de la politique et d'en rendre compte aux principaux dirigeants de BT;
- un suivi de groupes d'employés appartenant à des minorités ethniques afin d'obtenir des données sur l'impact et la qualité de la politique de l'entreprise et la manière dont elle affecte concrètement les intéressés, et d'identifier d'autres domaines d'actions possibles;
- une politique concernant le harcèlement racial;
- un nouveau style de publicité des offres d'emplois donnant une image positive et diverse des effectifs de BT et évitant tout stéréotype.

7.6. La pratique varie d'une organisation à l'autre, mais il arrive fréquemment que l'adoption et la mise en œuvre d'un programme d'égalité des chances entraîne la révision ou la mise à jour, ou peut-être même la création, d'un manuel de gestion regroupant tous les aspects des actions et procédures concernant le personnel de l'organisation afin de vérifier leur conformité aux normes concernant l'égalité des chances. Cette action est souvent liée à l'élaboration de documents d'information à l'intention des employés de l'entreprise.

7.7. Dans le même ordre d'idées, l'adoption et la mise en œuvre d'un programme d'égalité des chances peut servir de point de départ à un examen beaucoup plus systématique des systèmes de gestion du personnel en général. Par exemple, au Royaume-Uni, on a souvent constaté que les descriptions d'emplois ou les spécifications concernant des emplois particuliers soit n'existaient pas sous une forme écrite, ou étaient si vagues qu'ils en devenaient presque inutiles. Il est difficile d'élaborer des critères objectifs de recrutement ou de promotion lorsqu'il ne semble pas y avoir de base de discussion acceptée par tous.

7.8. Lorsque les organisations se sont mises à utiliser des tests psychométriques, il a fallu les examiner également, et l'on a découvert qu'un certain nombre d'entre eux comportaient des considérations inutiles et sans objet qui étaient discriminatoires à l'égard de certaines de minorités ethniques.

7.9. Là encore, on aurait tort d'imaginer qu'il n'existe qu'une seule formule de programme d'action. Chaque organisation a sa culture et ses traditions propres. On ne peut les éviter ou les ignorer: ce sont les matières premières fondamentales avec lesquelles il faut travailler. Une entreprise ayant une forte tradition de formation initiale et en cours d'emploi du personnel atteindra aura certainement plus facilement de bons résultats qu'une entreprise ayant peu d'expérience dans ces domaines. De même, une entreprise recrutant très peu, ce qui est le cas aujourd'hui en Europe dans de nombreux secteurs industriels, peut souhaiter mettre l'accent au départ sur de qualité des conditions de travail.

7.10. Aux Pays-Bas, par exemple, il semble que l'on accorde de plus en plus *d'attention à la gestion de la diversité* ou *la gestion interculturelle*. Non seulement cette approche voit dans le travail multiracial une réalité et décrit les mesures à prendre pour qu'il se fasse harmonieusement, mais encore elle considère que des effectifs multiraciaux et multiculturels constituent un avantage à exploiter dans la poursuite des objectifs plus larges de l'organisation. Cette attitude est tout à fait à l'image de l'évolution qui se produit au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et au Canada.

7.11. Les syndicats

7.12. Nombre d'observations sur les employeurs valent également, *mutatis mutandis*, pour les syndicats. Cependant, il ne faut pas oublier que ceux-ci ont un rôle distinct de représentation et de négociation qu'ils sont les seuls à pouvoir remplir.

7.13. Dans l'histoire de certains pays, les syndicats n'ont pas toujours soutenu les minorités ethniques et la lutte en faveur des conditions d'emploi équitables ou égales. Il en est resté un héritage de soupçon et de méfiance que les syndicats se sont efforcés de surmonter.

7.14. En Grande-Bretagne, les travailleurs appartenant aux minorités ethniques ont plus de chances de travailler dans un secteur syndicalisé et d'appartenir à un syndicat que les résidents blancs du pays. Cependant, d'une manière générale, ils sont sous-représentés au sein de la hiérarchie et de l'administration des syndicats, et leurs organes de décision. Actuellement beaucoup d'efforts sont consentis pour essayer de modifier cette situation.

7.15. Au niveau de l'usine individuelle, l'attitude des représentants des travailleurs peut influencer de manière essentielle sur le climat dans lequel doit travailler la direction.

7.16. Il importe particulièrement de garder à l'esprit les aspects concernant les relations professionnelles des questions d'égalité de chances, parce qu'on peut douter que certains dirigeants se sont servis de ce prétexte pour modifier des pratiques de travail qui étaient appréciées par les employés.

7.17. Quand une initiative est prise par une partie, l'autre partie risque d'être méfiante et de se demander si ladite initiative n'a pas un objectif caché, ou ne va pas entraîner une perte... D'où l'importance, partout où cela est possible et souhaitable, de faire de la politique d'égalité des chances un projet commun des patrons et des syndicats.

7.18. Ainsi, une tâche importante des syndicats est la formation et le soutien de leurs négociateurs clés et de leurs représentants au niveau de l'usine ou du secteur industriel. Une partie de ces activités vise à accroître la sensibilisation et le soutien des membres aux politiques d'égalité des chances des syndicats, par la fourniture de matériels d'information et d'autres activités.

7.19. En ce qui concerne les trois syndicats qui se sont livrés à cet exercice, la DGB allemande (confédération des syndicats), le RBF danois (syndicat des travailleurs de l'hôtellerie et de la restauration) et le TGWU britannique (syndicat général), chacun a mis sur pied des comités spécialisés en vue de susciter des adhésions plus nombreuses de membres des minorités ethniques, et de garantir que les syndicats eux-mêmes comprennent les préoccupations et les besoins des minorités.

7.20. Chacune des onze sections régionales du TGWU a constitué un Comité consultatif pour les questions raciales élu tous les deux ans par des commissions ne présentant les régions et les secteurs industriels. Le secrétariat de ces commissions est assuré à temps plein par des membres du syndicat.

7.21. L'une des dernières publications du TGWU, une brochure intitulée "Equality for all: winning race equality at work - a TGWU negotiators guide" (L'égalité pour tous. Parvenir à l'égalité entre les races au travail - Un guide pour les négociateurs du TGWU) (1991), donne des informations complètes tant sur la législation que sur la politique du syndicat, sous une présentation attrayante et accessible. Des exemplaires de ce guide ont été publiés dans cinq langues de communautés minoritaires.

7.22. Cet ouvrage donne également les résultats d'une enquête du syndicat sur les résultats des négociations avec le patronat en matière d'égalité des chances. Les informations, couvrant 122 négociations réussies, sont analysées par secteur géographique et donnent les noms des entreprises concernées.

7.23. De nombreux syndicats forment désormais eux-mêmes leurs délégués et autres représentants syndicaux pour les aider à remplir leurs obligations vis-à-vis de l'ensemble des membres. Une question difficile qui se pose souvent est de savoir comment représenter les employés dans les cas où un membre se plaint à la direction du comportement raciste d'un autre membre du syndicat.

7.24. De nombreux tribunaux ont clairement établi que l'employeur est celui qui est légalement obligé de ne pas faire de discrimination. L'égalité des chances n'est qu'une des nombreuses questions qu'il doit gérer, en tenant compte de l'attitude des syndicats, mais sans pour autant l'invoquer comme excuse pour ne rien faire.

7.25. Cependant, en fin de compte, la vie et la mort des syndicats dépendent de l'impression qu'ils donnent de représenter véritablement les intérêts de leurs membres. Ainsi, il n'y a pas d'antagonisme nécessaire à long terme entre les employeurs et les syndicats dans le domaine de l'égalité des chances.

7.26. Le patronat et les syndicats ont leur rôle distinct à jouer. Dans le meilleur des cas, leurs actions se complètent pour ce qui est de faire passer des messages auprès des employés et au sein de l'organisation.

## 8. Conclusions

8.1. Les conclusions de la version finale du présent document seront tirées des débats de la réunion thématique. Cependant, nous pourrions peut-être orienter ces débats sur les questions suivantes:

8.1.1. Que peuvent faire les gouvernements pour favoriser une action dans le milieu de travail afin d'éliminer la discrimination et de promouvoir l'égalité des chances?

8.1.2. Que peuvent faire les employeurs et leurs organisations pour éliminer la discrimination et promouvoir l'égalité des chances?

8.1.3. Quel est le rôle des syndicats dans l'élimination de la discrimination et la promotion de l'égalité des chances?

8.1.4. Quelles sont les conditions nécessaires à l'action au niveau du poste de travail individuel?

8.1.5. Quels sont les obstacles à surmonter pour éliminer la discrimination et promouvoir l'égalité des chances au niveau du poste de travail individuel?

8.1.6. Quels sont les indicateurs de réussite concernant l'élimination de la discrimination et la promotion de l'égalité des chances au niveau du poste de travail individuel?

**ANNEXE 1**

1. La Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale définit dans son article 1 (1) l'expression discrimination raciale comme visant

*"toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel, ou dans un autre domaine de la vie publique".*

2. En vertu de l'article 5 de cette même convention, les signataires s'engagent

*"à interdire et à éliminer la discrimination raciale sous toutes ses formes et à garantir le droit de chacun à l'égalité devant la loi sans distinction de race, de couleur ou d'origine nationale ou ethnique, notamment dans la jouissance des droits suivants:*

*(e)(i) Droits au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail, à la protection contre le chômage, à un salaire égal pour un travail égal, à une rémunération équitable et satisfaisante".*

3. L'article 6 demande aux Parties contractantes de veiller à ce que des recours légaux pour faire appliquer ou respecter les droits énoncés dans les autres parties de la Convention soient accessibles à tous. Là où ces recours ne sont pas encore prévus par la législation locale. On attend donc une modification de la situation.