

**FEMMES**  
**PERSONNES**  
**HANDICAPEES**  
**PERSONNES**  
**ISSUES DE**  
**L'IMMIGRATION**  
**SENIORS**

# **EGALITE DES CHANCES, ETAT DES LIEUX**

**Et autres engagements du Manifeste - Mars 2008**



**VINCI** 





**« L'enjeu est aujourd'hui de passer de la culture de la diversité au management de l'égalité des chances. »**



## Sommaire

- 04 Edito de Xavier Huillard
- 05 Edito de Nicole Notat
- 06 Qui est Vigeo ?
- 07 Qui est VINCI ?
- 08 Méthodologie
- 10 Résultats du Groupe
- 12 Cartographie des notations d'entreprises dans chaque pôle
- 14 Extrait du Manifeste
- 15 Femmes**
  - 15 Les résultats
  - 16 Points forts/Points d'amélioration
  - 18 Bonnes pratiques
- 19 Personnes handicapées**
  - 19 Les résultats
  - 20 Points forts/Points d'amélioration
  - 22 Bonnes pratiques
- 23 Personnes issues de l'immigration**
  - 23 Les résultats
  - 24 Points forts/Points d'amélioration
  - 26 Bonnes pratiques
- 27 Seniors**
  - 27 Les résultats
  - 28 Points forts/Points d'amélioration
  - 30 Bonnes pratiques
- 31 Les leviers de progrès**
- 33 Les autres engagements du Manifeste**
  - 34 Créer des emplois durables
  - 35 Proposer une formation à chacun
  - 36 Garantir la sécurité pour tous les salariés du Groupe
  - 37 Aider chaque salarié à devenir actionnaire
  - 38 Encourager l'engagement citoyen des collaborateurs
  - 39 Et après...



## « L'égalité des chances est la clé de voûte de notre réussite »

**I**l n'y a pas de succès économique sans réussite humaine : c'était le sens du Manifeste que nous avons publié il y a un an. VINCI s'engageait à se placer régulièrement sous le regard d'un audit externe, afin de mesurer le chemin parcouru sur les thèmes de la mixité, du handicap, de l'intégration des personnes issues de l'immigration et des seniors. Cet audit, confié à Vigeo, s'est achevé fin 2007. Une synthèse présentée dans ces pages souligne quelques unes de nos bonnes pratiques. Elle montre surtout la voie des progrès à accomplir. Si nous avons conscience des problèmes, si nous partageons une vraie culture de la diversité, nos actions sont trop dispersées, nos résultats trop disparates, nos démarches insuffisamment coordonnées. Les leviers pour y parvenir : mieux diffuser notre Manifeste; nous doter d'une politique claire, lisible et partagée; rendre nos démarches traçables et nos actions mesurables; communiquer sur nos résultats – et redoubler d'efforts là où ils se révéleront insuffisants. C'est dans cette perspective que nous avons décidé de prolonger en 2008 le travail accompli en partenariat avec Vigeo. Nous allons ainsi étendre la procédure d'audit et former des auditeurs internes pour relayer et renforcer notre démarche de progrès. L'égalité des chances est, plus que jamais, la clé de voûte de notre réussite.

**Xavier Huillard,**  
**Administrateur - directeur général de VINCI**



## « Une démarche exigeante en faveur de l'égalité des chances »

**A**vec son Manifeste, VINCI a pris des engagements formels pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances. En confiant à un tiers un audit approfondi de ses politiques et de ses pratiques sur le terrain, en décidant d'en publier les résultats, le Groupe a fait le choix d'une démarche ambitieuse et exigeante.

L'audit conduit par Vigéo a porté sur les engagements de VINCI envers les femmes, les personnes handicapées, les personnes issues de l'immigration et les seniors. VINCI dispose ainsi d'une connaissance approfondie de ses points de fragilité mais aussi des bonnes pratiques de ses filiales, qui peuvent être diffusées et partagées au sein du Groupe.

La démarche d'audit implique le management dans son ensemble, à tous les niveaux. Elle est source de progrès continu et permet au Groupe de passer d'une culture de la diversité au management de l'égalité des chances.

Pour un groupe industriel tel que VINCI, la prise en charge des sujets liés à la diversité répond à un enjeu stratégique. Car il s'agit d'une attente légitime de ses parties prenantes, notamment des salariés et de leurs représentants. Mais aussi, d'un facteur de cohésion interne et de mobilisation des salariés. Enfin, sur le marché tendu de l'emploi, l'entreprise n'en sera que plus attractive.

La diversité, richesse pour l'entreprise, a dépassé chez VINCI le stade du slogan.

**Nicole Notat,  
Présidente de Vigéo**



# Qui est Vigeo ?

Vigeo est la première agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe. Vigeo évalue l'engagement des entreprises, des administrations et des collectivités sur les objectifs de responsabilité sociale, sociale/sociétale et de gouvernance. L'agence identifie les risques extra-financiers auxquels ces organisations sont exposées, et leur niveau de maîtrise par le système managérial.

## Un groupe en expansion

L'équipe de Vigeo est constituée de **75 salariés de 14 nationalités, répartis sur 4 sites** : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca.

## Les 6 domaines d'analyse de Vigeo

- » Droits humains
- » Environnement
- » Ressources humaines
- » Comportements sur les marchés
- » Gouvernement d'entreprise
- » Engagement sociétal

## Quels sont les produits et services de Vigeo ?

### » Des outils d'aide au pilotage stratégique

Pour les entreprises :

– des audits en responsabilité sociale et des *benchmarks* sectoriels et thématiques.

Pour les collectivités territoriales :

– des audits en développement durable.

### » Des outils d'aide à la décision d'investissement.

Pour les investisseurs et les gestionnaires d'actifs :

– des analyses ISR\* et des classements de la performance environnementale, sociale et de gouvernance d'entreprises cotées, des études par secteur et par critère de responsabilité sociale ;

– des analyses ISR et des classements des pays et des collectivités territoriales en matière de protection de l'environnement, de protection sociale et des solidarités, d'Etat de droit et de gouvernance.

## Un référentiel opposable et une collecte d'informations multi-sources

Le référentiel d'analyse de Vigeo est composé de critères rassemblant des objectifs de responsabilité sociale de portée universelle. Ces objectifs sont opposables à l'entreprise/collectivité, et à ses parties prenantes.

L'information analysée est multi-sources. Elle est collectée auprès de l'entreprise/collectivité, de ses parties prenantes, et de la base de données documentaire de Vigeo.

[www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)

\* Investissement socialement responsable

# Qui est VINCI?

**Présent dans plus de 90 pays, VINCI poursuit un projet économique et social inscrit dans la durée et a l'ambition de partager ses réussites avec ses salariés, ses clients, ses actionnaires et l'ensemble des acteurs de la cité.**

VINCI a bâti son développement, depuis ses origines, sur son modèle stratégique de concessionnaire-constructeur intégré. Le métier de ses 158 000 collaborateurs est de financer, concevoir, construire et gérer des équipements pour améliorer la vie de chacun : infrastructures de transport, bâtiments publics et privés, parkings, aménagements urbains, réseaux de communication et d'énergie...

VINCI est composé de 4 pôles : VINCI Concessions, VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction.

## VINCI, en quelques chiffres\*

**Effectif : 158 628 salariés** dans le monde

**Chiffre d'affaires : 30,4 milliards d'euros**

**Capitalisation boursière\*\* :  
22,4 milliards d'euros**

**Résultat net part du Groupe :  
1 461 millions d'euros**

**Nombre de chantiers : 260 000**

\* au 31 décembre 2007 - \*\* au 29 février 2008

[www.vinci.com](http://www.vinci.com)

## Concessions

VINCI Concessions finance, conçoit, réalise et exploite des infrastructures de transport et des équipements publics dans le cadre de contrats de partenariats public-privé. VINCI Concessions est notamment le premier opérateur privé mondial de concessions autoroutières et de parcs de stationnement concédés.

## Energies

VINCI Energies est le leader en France et un acteur de premier plan en Europe des services (conception, installation et maintenance) dans les domaines de l'énergie et des technologies de l'information.

## Routes

Parmi les leaders mondiaux des travaux routiers, Eurovia construit, rénove et entretient des infrastructures de transport, réalise des aménagements urbains, industriels et commerciaux, et se développe dans les métiers complémentaires de l'environnement et des services. Eurovia est également l'un des principaux producteurs européens de matériaux routiers.

## Construction

Leader français et major mondial du BTP, VINCI Construction réunit un ensemble complet d'expertises dans les métiers du bâtiment, du génie civil, des travaux hydrauliques et des services associés. VINCI Construction est aussi, sur les marchés mondiaux, un acteur majeur des grands projets, des métiers spécialisés du génie civil, des fondations et du dragage.



# Méthodologie

## Qu'est-ce qu'un audit en responsabilité sociale ?

**Les audits conduits par Vigeo permettent de mesurer l'engagement managérial de l'entreprise sur les objectifs de responsabilité sociale qui lui sont opposables dans les domaines environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance :** par exemple, la prévention des discriminations, la qualité du dialogue social, la valorisation des emplois et des compétences, la protection de la biodiversité, la réduction des impacts environnementaux liés au transport, le respect des règles anti-concurrentielles, l'efficacité du contrôle interne, la contribution au développement économique et social de ses territoires d'implantation, l'engagement dans des causes d'intérêt général...

**L'audit diversité porte sur les mesures prises par l'entreprise pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances.**

Le référentiel d'évaluation de Vigeo s'appuie sur les textes, recommandations et conventions édictés par les organismes supranationaux à l'attention des entreprises : ONU, OIT, OCDE, Union européenne... Ce référentiel, regroupant 38 critères et près de 200 principes d'action, est ensuite contextualisé et pondéré selon le secteur d'activité de l'entreprise et le périmètre géographique sur lequel la mission d'audit est conduite. Pour chaque critère de responsabilité sociale, Vigeo mesure la pertinence des politiques, la cohérence de leur mise en œuvre, et l'efficacité des résultats.

Le rapport d'audit identifie pour chaque objectif de responsabilité sociale les points forts et les points faibles du système managérial, il qualifie les risques et opportunités associés, et détecte les marges de progrès pouvant donner lieu à un plan d'action.

### Qu'est-ce qu'un « audit diversité » ?

L'audit diversité porte spécifiquement sur les mesures prises par l'entreprise pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances. Vigeo passe en revue tous les processus de gestion des ressources humaines concernés par cet objectif : le recrutement, la rémunération, l'accès à la formation, l'évolution de carrière et la mobilité, la gestion des conditions de travail, et la gestion des restructurations et acquisitions.

Dans le cas de VINCI, l'audit diversité a porté sur les engagements pris en faveur des femmes, des personnes handicapées, des personnes issues de l'immigration et des seniors.

### Quel a été le périmètre retenu pour VINCI ?

Vigeo a audité les services centraux de VINCI et un échantillon de 40 filiales, tous métiers confondus, localisées en France, en Allemagne, en Belgique, au Royaume-Uni, en République tchèque et en Suède.

### Quel est le système de notation utilisé par Vigeo ?

Pour chaque critère de responsabilité sociale, les auditeurs de Vigeo ont évalué les orientations définies par le Groupe et ses filiales (pertinence des politiques), les processus et les moyens associés (cohérence du déploiement) et enfin, les résultats obtenus.

### Sur quoi sont fondées les notations ?

La notation de Vigeo<sup>(1)</sup> est fondée sur une série d'entretiens avec environ 700 collaborateurs (dirigeants, managers, ouvriers, représentants du personnel) ainsi que sur une revue approfondie de la documentation et des notes internes (plus de 1 000 documents analysés).

### Quelles ont été les grandes étapes de l'audit diversité ?

La mission s'est déroulée, pendant l'année 2007, en quatre étapes.

- » Investigation au niveau du Groupe et métiers;
- » Investigation et évaluation de 40 filiales;
- » Synthèse de ces évaluations pour chacun des métiers;
- » Evaluation du Groupe.

<sup>(1)</sup> Voir explication de la notation détaillée page 11.

**Le rapport final a été livré le 20 décembre 2007.**

## Echelle de notation

**1 Non tangible**   **2 Amorcé**   **3 Probant**   **4 Avancé**

Dans le cadre de la consolidation des notes de politique, déploiement et résultats, cette échelle devient une échelle à 10 niveaux pour une appréciation affinée des résultats.



Chaque note est accompagnée d'un indicateur de tendance permettant d'apprécier les évolutions constatées sur les deux à trois dernières années.

↗ En progression   → Stable   ↘ En régression



# Résultats du Groupe

## Evaluation globale

L'audit a concerné 40 filiales dans tous les pôles du Groupe et dans six pays (France, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, République tchèque, Suède). En tout, près de 700 personnes – dirigeants, cadres opérationnels et fonctionnels, agents de maîtrise, ouvriers, employés et représentants du personnel – ont été rencontrées.

Parmi les entreprises auditées, dix l'ont été chez VINCI Energies, neuf chez Eurovia, treize chez VINCI Construction et six chez VINCI Concessions; ainsi que les services du siège. Dans chacun des grands thèmes qui structurent l'étude – promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, des personnes handicapées, mesures en faveur des personnes issues de l'immigration et des seniors –, les politiques mises en œuvre, leurs processus de déploiement et leurs résultats ont été analysés et notés sur une échelle de 1 (non tangible) à 4 (avancé).

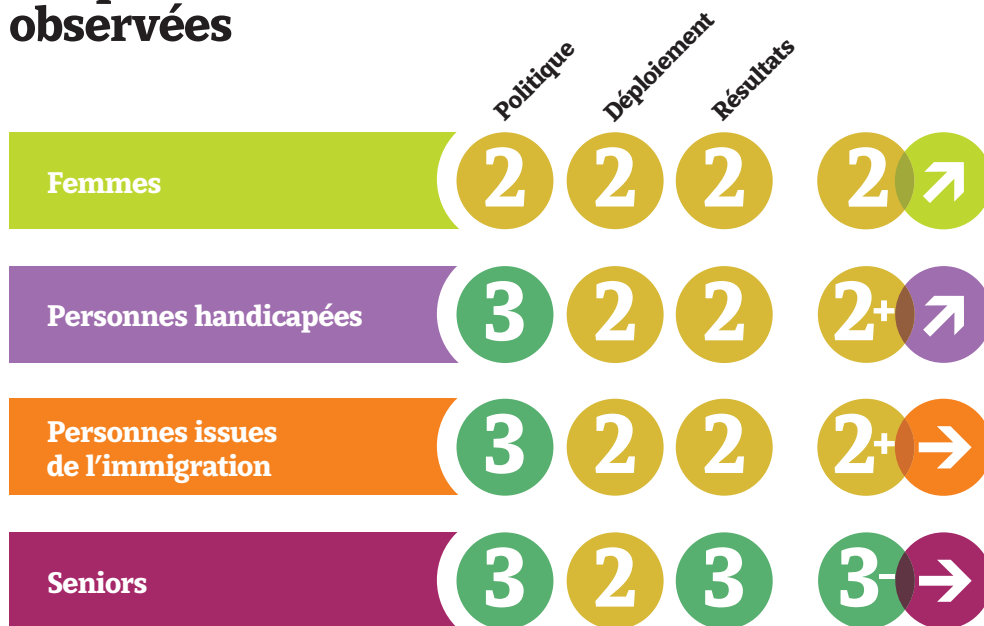
Au niveau du Groupe, l'évaluation globale conclut aux notations suivantes :

- 2 pour ce qui concerne la **promotion des femmes**, avec une tendance positive;
- 2+ pour la **promotion de l'égalité en faveur des personnes handicapées**, avec également une tendance à la hausse;
- 2+ pour la **promotion de l'égalité en faveur des personnes issues de l'immigration**, avec une tendance stable;
- 3 pour la **prévention des discriminations et la promotion de l'égalité en faveur des seniors** avec une tendance stable.

L'audit a également recensé, dans chaque thème, les bonnes pratiques identifiées dans les filiales et susceptibles d'être diffusées. Il aborde, enfin, les principaux leviers de progrès.



## Cartographie des performances observées



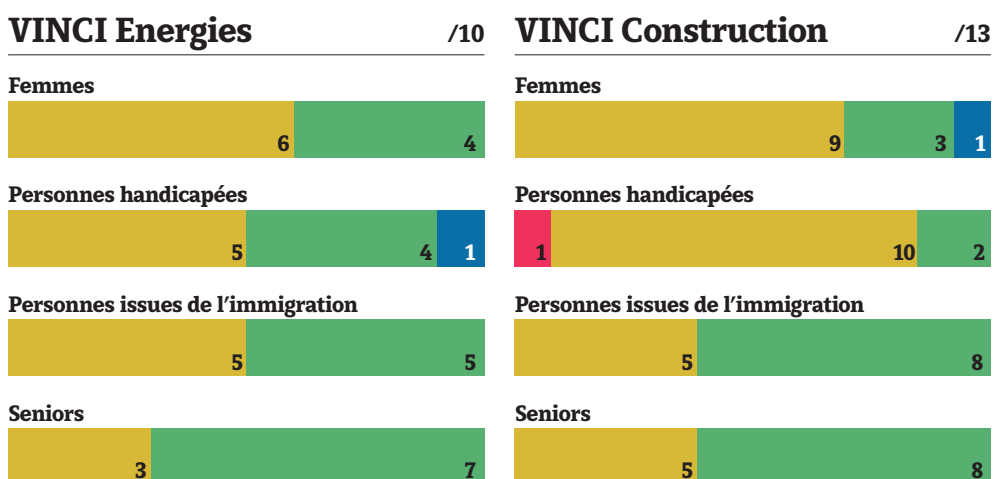
### L'échelle de notation

<p><b>1</b></p> <p><b>Non tangible</b> Pas de preuve d'engagement, risques forts de discrimination.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>Amorcé</b> Engagement amorcé et appropriation managériale partielle, assurance de maîtrise des risques de discrimination faible.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Probant</b> Engagement probant sur la prévention des discriminations et l'égalité des chances, maîtrise des facteurs managériaux, assurance raisonnable de maîtrise des risques de discrimination.</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Avancé</b> Engagement avancé, action complète et innovante : entreprise leader en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances.</p>
---	--	--	---



# Cartographie des notations d'entreprises dans chaque pôle

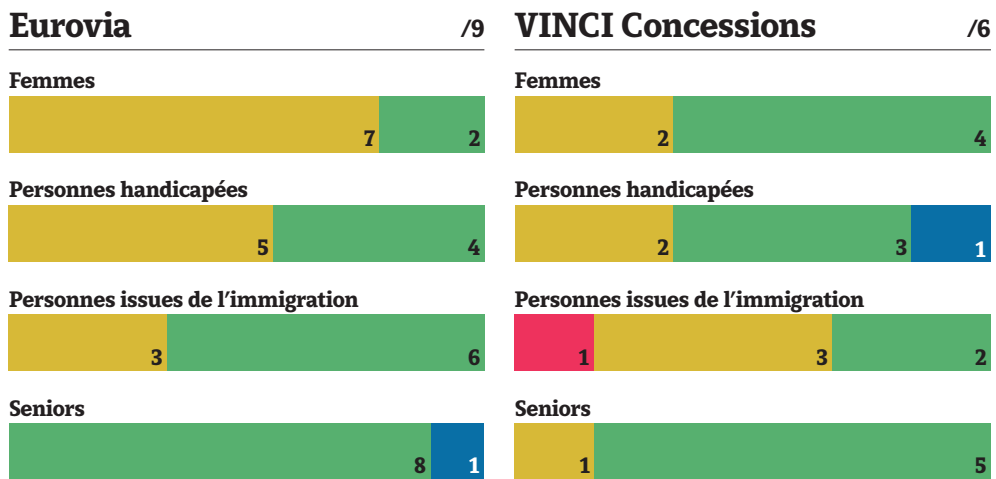
Les directions des pôles ont relayé l'engagement du Groupe en faveur de l'égalité professionnelle avec des résultats divers. Chacune d'elles peut désormais s'inspirer des réussites enregistrées dans les autres pôles.



Sur les dix entreprises auditées, les résultats les plus probants (notation 3) ont été enregistrés en faveur des seniors et, dans une moindre mesure, des personnes issues de l'immigration. Au niveau de l'intégration des personnes handicapées, le constat est plus mitigé, en dépit de l'engagement avancé (notation 4) d'une entreprise (CIEC Réseaux). C'est au sujet de l'égalité entre les hommes et les femmes que le pôle a le moins avancé.

Huit entreprises sur les treize auditées ont conduit des démarches jugées probantes (notation 3) en faveur des seniors et des personnes issues de l'immigration. Les engagements restent plus timides en matière de féminisation des effectifs (seules 4 entreprises se distinguent, dont une, Lainé Delau, à un stade avancé), et plus encore en matière d'intégration des personnes handicapées.

■ Non tangible   ■ Amorcé   ■ Probant   ■ Avancé



C'est incontestablement par leurs actions en faveur des seniors que les entreprises du pôle se distinguent le plus, avec un résultat exemplaire observé chez Ringway, au Royaume-Uni. La majorité d'entre elles (7 sur les 9 auditées) restent en revanche plus réticentes à la féminisation des effectifs. L'effort est davantage porté sur les personnes handicapées et, plus encore, sur les personnes issues de l'immigration.

Là encore, les efforts ont prioritairement porté sur les seniors dans 5 entreprises sur les 6 auditées. La féminisation des effectifs paraît probante dans 4 sociétés. Un effort comparable peut être constaté pour le recrutement et l'aménagement des postes adaptés aux personnes handicapées, que ce soit dans les sociétés d'autoroute ou chez VINCI Park. À contrario, si des démarches dédiées aux personnes issues de l'immigration ont été amorcées, elles reposent encore sur des bases fragiles.



**Les vraies réussites sont celles que l'on partage.**

Xavier Huillard  
Directeur général de VINCI

**1. Créer des emplois durables.**  
Nous avons créé 1 000 emplois en France en 2005, 10 000 en 2006. Nous attirerons et nous formerons des jeunes après qualification.  
Nous nous engageons à recruter 10 000 collaborateurs en interne à partir de novembre 2007.

**2. Préparer une formation à chacun.**  
La formation est prévue pour nos collaborateurs, surtout dans les métiers. C'est 200h en 2006, nous budgétisons à progresser de 30% pour atteindre 3 années d'écoules.  
Nous nous engageons à proposer un plan personnalisé de formation à chaque nouveau collaborateur dans les 30 jours de son engagement.  
Développement et formation pour que nos personnes bénéficient.

**3. Promouvoir la diversité et garantir l'égalité des chances.**  
Améliorer de nos effectifs, promotion des personnes issues de l'immigration, recrutement de handicapés, nous avons un devoir d'exemplarité.  
Nous nous engageons à former nos managers aux bonnes pratiques à combattre toute discrimination à l'embauche et dans l'entreprise, et à publier chaque année un audit réalisé par un organisme indépendant.

**4. Aider chaque salarié à devenir actionnaire.**  
10 000 collaborateurs de VINCI adhérents à l'Actionnariat de Groupe. Nous avons 1000 le premier adhérent et nous nous engageons à nous performer dans nos engagements à l'Actionnariat de Groupe. Les salariés de VINCI ont obtenu à l'heure 10000 à 10000 euros d'adhésions par an en 2007.

**5. Encourager l'engagement citoyen de nos collaborateurs.**  
La Fondation d'entreprise VINCI pour le 1000000 des associations et des entreprises d'intérêt communales par des salariés du Groupe. Son objectif est de favoriser les initiatives citoyennes dans les territoires. Après avoir étudié le budget de la Fondation, nous nous engageons à réaliser 100 initiatives en 2007.

VINCI

## Promouvoir la diversité et garantir l'égalité des chances

« Féminisation de nos effectifs, promotion des personnes issues de l'immigration, recrutement des handicapés, nous avons un devoir d'exemplarité. Nous nous engageons à former nos managers aux bonnes pratiques, à combattre toute discrimination à l'embauche et dans l'entreprise, et à publier chaque année un audit réalisé par un organisme indépendant. »

Extrait du Manifeste signé par Xavier Huillard, directeur général de VINCI en novembre 2006

# Femmes

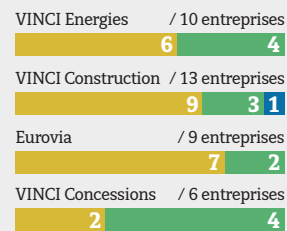
## Notation globale Groupe



La part des femmes dans les recrutements des cadres, y compris dans les métiers opérationnels, augmente, et leur accès à des postes de responsabilité se confirme. Il est également de plus en plus fréquent d'en rencontrer sur les chantiers. La tendance est donc positive – et perçue comme telle par l'ensemble des salariés – mais elle repose encore sur des bases fragiles. La féminisation et l'égalité professionnelle doivent maintenant renvoyer à une véritable perspective de mixité.

■ Non tangible ■ Amorcé ■ Probant ■ Avancé

## Note globale par pôle



**Chez VINCI,  
13%  
des salariés  
sont des femmes.**



Données 2007

**46,5%**  
**Part des femmes** dans la population active en 2005, dont 9,6 % dans le secteur de la construction.

**57,4%**  
**Taux d'emploi <sup>(1)</sup> des femmes** en France en 2005.

<sup>(1)</sup> Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (de 15 à 64 ans) – Source Insee.



## Femmes

### | Points forts |

# Des premiers résultats tangibles

**Le Manifeste de VINCI, signé par son directeur général, témoigne de l'engagement du Groupe à féminiser ses effectifs, à promouvoir l'égalité professionnelle et à rendre compte de ses résultats.**

L'augmentation de la part des femmes dans les recrutements de jeunes cadres, y compris dans les métiers opérationnels, est aujourd'hui une réalité portée par les entreprises et les directions de pôles et saluée par l'ensemble des salariés. Pour promouvoir l'égalité professionnelle et la féminisation des emplois, le Groupe peut d'ailleurs s'appuyer sur les démarches actives de certaines entreprises pionnières.

**Lainé Delau, Travaux du Midi, Tunzini, EJL Nord** se sont par exemple fixé des objectifs de recrutement à hauteur de la proportion des femmes présentes dans les formations préparant aux métiers du Groupe.

**La formation interne « Egalité des chances » permet de sensibiliser au risque de discriminations fondées sur le sexe, la maternité ou la situation familiale, et d'agir contre les stéréotypes.**

**Chez Botte Fondations**, le diagnostic fait l'objet d'un dialogue social construit, portant principalement sur la comparaison des rémunérations, avec des mesures correctives le cas échéant.

Des entreprises comme **Travaux du Midi, Lainé Delau, GTM Terrassement, EJL Nord et VINCI Park** ont pris des initiatives de recrutement dans les métiers de chantiers et d'exploitation.

**Lainé Delau** présente l'engagement le plus avancé, avec un objectif de féminisation à tous les niveaux de l'entreprise et la mise en place d'audits réguliers portant sur l'égalité professionnelle. Cette démarche a fait l'objet d'une concertation avec les partenaires sociaux, avec notamment la signature d'un accord d'entreprise.

**Dans le Groupe**, concernant le recrutement des femmes cadres, les relations de plus en plus construites avec les écoles et les universités, et la communication explicite à l'attention des publics concernés sur l'engagement du Groupe constituent une marge de progrès non négligeable.

Parallèlement, la formation « Egalité des chances », destinée aux responsables RH et aux organisations syndicales, permet de sensibiliser au risque de discriminations et d'agir contre les stéréotypes. Cette formation devrait d'ailleurs s'étendre à tous les opérationnels.

| **Points d'amélioration** |

## Des actions insuffisamment concrètes

**À l'exclusion de quelques initiatives individuelles remarquables**, la féminisation des métiers et l'égalité professionnelle ne sont pas portées de façon pérenne et volontaire par les entreprises et les directions de pôles, et restent par conséquent insuffisamment déclinées en actions concrètes. L'absence de femmes dans certains secteurs comme les chantiers et l'exploitation est encore vécue comme une situation naturelle : les capacités physiques et les horaires de travail requis les en excluraient de fait, alors même qu'aucune analyse de l'accessibilité des postes n'a été réalisée. Quant aux réseaux traditionnels de recrutement encore majoritairement utilisés – cooptation, candidatures spontanées – ils sont peu favorables à la féminisation.

**La mise en place d'une démarche active** pour dynamiser l'évolution professionnelle des femmes et promouvoir l'égalité salariale est également relayée de façon trop prudente. Les processus de gestion de carrière n'ont pas été revus et, au-delà d'ajustements ponctuels et d'une gestion au cas par cas, la situation comparée entre les hommes et les femmes en termes d'accès à la formation, aux postes opérationnels et aux postes de responsabilité comme en matière d'égalité de rémunération, d'évolution et de conditions de travail n'est que partiellement analysée.

Il est regrettable, enfin, que la plupart des entreprises ne se servent pas des indicateurs disponibles – incomplets, il est vrai – et n'entreprennent donc pas d'actions pour réduire les écarts.



Directeur des Ressources humaines des Travaux du Midi (Marseille)

Depuis quelques années, en partenariat avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation, Travaux du Midi mène des actions spécifiques pour faire connaître les métiers du bâtiment aux femmes. Plusieurs embauches ont ainsi été réalisées avec succès, brisant le tabou que ces métiers soient réservés aux hommes.

**Alain Gibert**

### « L'intégration des femmes est une réussite »

**Comment se sont traduits vos efforts en faveur de la féminisation de vos effectifs ?**

**Alain Gibert :** En 2006, deux femmes ont été intégrées à des groupes de jeunes ouvriers recrutés en contrat de qualification et formés au métier de coffreur bancheur. C'étaient les premiers groupes mixtes. Un an plus tard, nous avons embauché en CDI deux femmes, dont l'une avait suivi au préalable une formation au centre spécialisé de Mallemort, à des postes stratégiques sur les chantiers. Depuis quelques années, la féminisation de l'encadrement de chantier a été encouragée : il y a aujourd'hui six femmes à des postes de conduite de travaux, toutes ont moins de 30 ans.

**Quels sont les résultats en termes d'évolution de carrière ?**

**A. G. :** Ils sont probants. L'une des grutières a occupé des postes successifs sur les chantiers les plus prestigieux de l'entreprise, l'autre est la seule femme grutière en poste au dépôt de matériel. Au niveau de l'encadrement, l'intégration des femmes est également une réussite, et l'on observe assez rapidement une capacité à conduire les travaux de façon autonome.



## Femmes

### | Bonnes pratiques |

# Les femmes, un atout gagnant

**La promotion de la mixité fait l'objet d'initiatives diverses que les salariés plébiscitent.**

Pour GTM Terrassement, l'embauche de femmes dans les métiers qui sont les siens – et qui sont traditionnellement occupés par les hommes – s'est même révélée un facteur déterminant pour remporter certaines affaires. Les salariés semblent en outre accueillir ce changement de façon positive. La majorité d'entre eux estiment en effet que la féminisation de leurs chantiers est « une bonne chose ».

Travaux du Midi, Lainé Delau, EJI Nord ont également entrepris des démarches similaires à l'initiative de leurs dirigeants ou de leurs responsables des ressources humaines, et recruté des femmes sur leurs chantiers.

Tunzini a pour sa part intégré dans sa démarche qualité et dans son accord d'intéressement des objectifs chiffrés en matière de féminisation et d'accueil des personnes handicapées. Il s'agit là d'indicateurs de progrès à part entière. Le pari est réussi grâce à l'adaptation des postes et de l'organisation du travail ainsi qu'à la mobilisation des équipes.

---

### | Le point de vue de Vigeo |

## Féminisation des effectifs

Lainé Delau (VINCI Construction France) est clairement engagée en faveur de la féminisation de son effectif et de l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Dans les métiers d'exploitation, où les hommes dominent très largement, 15 % du personnel d'encadrement des chantiers est féminin. Ce résultat exemplaire n'est pas le fruit du hasard. L'entreprise a signé avec les organisations syndicales un accord de mixité – et a obtenu

le label « égalité » correspondant. Le thème de l'égalité professionnelle est régulièrement abordé en équipe de direction et avec les représentants du personnel. Pour ces raisons, nous avons considéré que l'engagement de Lainé Delau est avancé (d'où la notation au niveau 4). Cette entreprise démontre sa volonté de traduire dans les faits les intentions affichées ; ses résultats sont le fruit d'une démarche construite et pérenne.

# Personnes handicapées

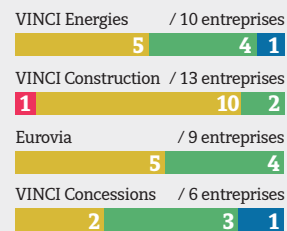
## Notation globale Groupe



Conscients de la nécessité d'une action volontariste, tous les pôles ont mis en place des structures *ad hoc*, des démarches d'audits et des partenariats avec des organismes reconnus. Le déploiement de ces orientations est amorcé. Cependant, l'emploi des personnes handicapées se situe encore à un niveau faible par rapport à l'obligation légale, et le sujet n'est pas abordé en profondeur avec les représentants du personnel. Compte tenu des initiatives prises, la tendance est malgré tout positive.

■ Non tangible ■ Amorcé ■ Probant ■ Avancé

## Note globale par pôle



**Chez VINCI,**  
**1,65% des salariés**  
sont des personnes  
handicapées.

**VINCI a confié**  
**2,1 millions**  
**de chiffre d'affaires**  
à des structures employant  
des personnes handicapées  
(ateliers protégés, centre  
d'aide par le travail).

Données 2007



**En France,**  
**715 000**  
**personnes handicapées**  
**ont un emploi dont**  
les 2/3 sont des hommes.  
La part des moins  
de 30 ans est inférieure  
à 15 % et celle des plus  
de 50 ans est de 26 %.

Source: Agefiph - 2007



## Personnes handicapées

### | Points forts |

# Des engagements qui portent leurs fruits

**La mobilisation du Groupe, des pôles et des entreprises en matière de gestion des inaptitudes et de réduction de la pénibilité a porté ses fruits :** les processus en place rendent désormais possible un meilleur maintien dans l'emploi des salariés inaptes, et probablement un accès plus facile aux postes, en particulier sur les chantiers. Ces efforts sont d'ailleurs reconnus – et salués – par les salariés et leurs représentants. Tous les pôles ont pris le relais des engagements du Groupe.

**VINCI Concessions** s'investit grandement, que ce soit dans les sociétés d'autoroute (ASF en particulier) ou chez VINCI Park : une majorité d'entreprises ont lancé des processus de recrutement et d'aménagement des postes.

**VINCI Construction** réalise un diagnostic en partenariat avec l'Agefiph<sup>(1)</sup> et la DRH du pôle, qui dispose d'une mission dédiée, a défini et diffusé en interne un document intitulé « Politique handicap ».

**Les processus mis en place ont pour objectif d'améliorer le maintien dans l'emploi des salariés inaptes et de faciliter leur accès à tous les postes de l'entreprise, en particulier sur les chantiers.**

**VINCI Energies** a constitué, dès 2006, un groupe de travail sur ce thème, puis conclu un partenariat avec l'Union nationale des entreprises adaptées afin de développer le recours aux structures faisant travailler les personnes handicapées. Pour diffuser les bonnes pratiques, le pôle, qui a lui aussi engagé un diagnostic avec l'Agefiph, s'appuie sur les progrès entrepris par des sites pilotes en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi et de recours à la sous-traitance.

**La direction d'Eurovia** s'est ouvertement engagée en faveur du recrutement des personnes handicapées et a créé, au sein de la DRH, une mission handicap. Eurovia s'implique également, à titre expérimental, dans des actions de formation qualifiante et une sensibilisation interne est menée, via notamment des pièces de théâtre.

**Au niveau du Groupe, les processus se mettent en place en matière de politique des achats.** Dans sa stratégie, la direction des Achats du Groupe encourage en effet les entités à passer leurs commandes aux entreprises adaptées de l'Association des Paralysés de France (APF).

**D'une façon plus générale, le thème du handicap est abordé dans la communication** interne des pôles afin d'en modifier les représentations individuelles.

<sup>(1)</sup> Association chargée de gérer le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

| **Points d'amélioration** |

## Un niveau d'emploi trop faible

**Les taux d'emploi des personnes handicapées** dans les effectifs du Groupe sont de l'ordre de 2%, ce qui reste largement insuffisant au regard de l'obligation légale (6%). Au-delà de ces taux, les indicateurs mesurant par exemple l'accès à la formation, les rémunérations ou les promotions sont très incomplets – voire inexistantes – et ne permettent donc pas de connaître de façon précise la population des salariés handicapés. En outre, les personnels et leurs représentants sont relativement peu associés aux réflexions en cours.

**La prise en compte du handicap** dans la gestion prévisionnelle des emplois existe pourtant au sein des pôles, mais le processus consistant à intégrer le handicap dans l'analyse des emplois reste encore au stade du projet, en dépit des rapprochements entrepris avec l'Agefiph pour réaliser des audits. Sur le terrain, les entreprises, contraintes de reclasser leurs salariés inaptes, se montrent plus réactives qu'anticipatrices.

**L'engagement des entreprises** est par ailleurs très contrasté selon les pays. On note davantage d'initiatives de recrutement externe dans les entreprises françaises que dans les filiales britanniques, suédoises, allemandes, belges ou tchèques. Ce constat tient à des approches nationales juridiques et/ou sociétales différentes.



Chef de centre de Citéos Lesens Idf (Montreuil)

Pendant plus de six semaines, Citéos Lesens Idf a sous-traité la réparation de motifs d'illuminations à un centre d'aide par le travail (CAT). Un pari d'autant plus réussi que la prestation, en qualité et en productivité, était supérieure à celle d'un prestataire classique. Cette opération, initialement ponctuelle, sera renouvelée.

### Thierry Beaussart « L'emploi des personnes handicapées me tient à cœur »

#### **Pourquoi avoir choisi de sous-traiter certains de vos travaux à un centre d'aide par le travail ?**

**Thierry Beaussart :** C'est en discutant avec le président du comité des sports de Montreuil que j'ai appris l'existence d'un de ces centres à 500 m de l'entreprise. J'ai rencontré le directeur pour lui exposer ma demande – il s'agissait de réparation de motifs lumineux.

#### **Comment s'est-elle déroulée ?**

**T. B. :** Admirablement bien. Après une période d'essai de 48 h, les trois personnes envoyées par le CAT ont pu commencer leur mission, d'abord encadrées par un éducateur, puis très vite, elles ont revêtu l'uniforme Citéos.

Leur professionnalisme et leur gentillesse ont séduit tout le monde.

#### **Était-ce une opération ponctuelle ?**

**T. B. :** Oui, mais j'envisage de la renouveler, d'autant que les résultats sont très supérieurs à ceux d'autres prestataires, notamment d'intérim. L'essentiel, pour moi, est d'intégrer les personnes handicapées dans la vie quotidienne de l'entreprise.



## Personnes handicapées

### | Bonnes pratiques |

# La chasse aux stéréotypes

**Plusieurs voies sont explorées pour briser les tabous et faciliter l'insertion professionnelle des handicapés.**

**Modifier les représentations individuelles** est une étape essentielle de la promotion de la diversité. Car les stéréotypes peuvent être un obstacle pour l'accès à l'emploi et l'évolution professionnelle des catégories vulnérables. Dans cet esprit, EITF a engagé, en partenariat avec l'Agefiph, une sensibilisation de l'ensemble de ses collaborateurs sur les questions de handicap. En complément, l'entreprise a initié plusieurs actions : l'inscription d'un engagement au projet stratégique partagé, la collaboration avec un organisme de placement spécialisé dans l'insertion professionnelle des handicapés, et des actions d'aménagement des emplois.

**L'ergonomie et l'adaptation des postes de travail** sont également des thèmes majeurs. C'est dans ce cadre que VINCI Construction France a procédé à une évaluation en milieu de travail sur le coffrage, et que Cofiroute a modélisé le poste de receveur.

**La sous-traitance** est aussi une voie à explorer pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, en imaginant par exemple de nouveaux modes de collaboration avec les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). C'est le cas de Citéos Lesens IdF pour la réparation des motifs lumineux, ou encore d'Eurovia Poitou-Charente Limousin pour la signalisation des chantiers.

---

### | Le point de vue de Vigeo |

## Faire bouger les représentations sur le handicap

Comme quelques entreprises auditées en 2007, CIEC Réseaux (VINCI Energies) emploie des personnes handicapées à hauteur de 6% de son effectif. Mais, à la différence d'autres, nous avons trouvé derrière ce résultat une démarche visant à faire bouger les représentations sur le handicap. Des objectifs de recrutement externe et de maintien dans l'emploi sont inscrits dans une charte régionale et dans un document important chez VINCI

Energies, le plan stratégique partagé. Des partenariats ont été noués avec l'Agefiph, et les collaborations avec les représentants du personnel et la médecine du travail sont exemplaires. CIEC Réseaux a choisi de transformer en une opportunité ce qui est perçu comme une contrainte par d'autres entreprises. Nous considérons que son engagement est avancé (notation au niveau 4).

# Personnes issues de l'immigration

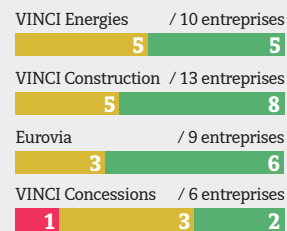
## Notation globale Groupe



La diversité des origines tant au niveau du personnel d'exécution qu'au sein de l'encadrement est bien réelle. La promotion des personnes issues de l'immigration reste néanmoins un point à améliorer. L'heure est maintenant à la mise en place de processus susceptibles de mieux prévenir les risques de discrimination, d'élargir les viviers de recrutement, d'investir dans la formation générale et d'aider les entreprises à gérer les différences culturelles.

■ Non tangible ■ Amorcé ■ Probant ■ Avancé

## Note globale par pôle



En France, le recueil de données relatives à l'origine raciale ou ethnique, réelle ou supposée, est interdite par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Il n'existe pas à l'heure actuelle de référentiel national de typologies « ethno-raciales ». C'est pourquoi, VINCI ne dispose actuellement d'aucune donnée quantitative sur les personnes issues de l'immigration.



**2,3 millions**  
actifs immigrés  
en France en 2005.

**14 %** Part des  
immigrés en activité  
dans le secteur de  
la construction 2005.

Sources : Insee, OCDE



## Personnes issues de l'immigration

### | Points forts |

# Une réelle volonté d'ouverture

**Les directions de pôles et de nombreuses entreprises affichent désormais une volonté identique de promouvoir les personnes issues de l'immigration.**

**Sauf exceptions**, les dirigeants et les salariés sont nombreux à témoigner de l'ouverture des entreprises du Groupe aux diverses origines et de la réalité de « l'ascenseur social ». Sur ces points, VINCI est d'ailleurs globalement perçu positivement par rapport à d'autres sociétés du secteur. Plusieurs supports de communication, comme le Manifeste ou la plaquette « Pour plus de diversité », confirment la volonté d'intégration du Groupe.

**En matière de prévention de la discrimination dans les recrutements**, un certain nombre de responsables chargés de ce dossier ont participé à la formation de sensibilisation à ce risque.

**Des démarches de gestion prévisionnelle ont été mises en œuvre pour avoir une meilleure visibilité sur les postes disponibles, les compétences cibles et les potentialités individuelles.**

**Pour ce qui concerne la gestion de l'emploi et des carrières**, on constate que les pôles et les entreprises ont progressé dans la prise en compte des principes d'objectivité et de transparence. Des démarches de gestion prévisionnelle ont ainsi été mises en œuvre, qui permettent d'avoir une meilleure visibilité sur les postes disponibles, les compétences cibles et les potentialités individuelles. Les entretiens individuels, au cours desquels le manager fait le lien entre l'évaluation des compétences et les décisions de promotion et de formation, se sont aussi sensiblement multipliés.

Dans cette perspective, la démarche de progrès est également sensible au niveau de la formation, avec l'ouverture de centres de formation (programme Cesame chez VINCI Construction France entre autres) dont la pédagogie s'appuie sur le savoir faire et favorise une meilleure valorisation de l'expérience.

**Enfin, la gestion des différences culturelles est une préoccupation de plusieurs entreprises.** Certaines abordent le sujet de front, notamment en veillant à ce que l'organisation des équipes ne favorise pas le maintien ou la constitution de « clans ». Quelques pratiques visant à faire des différences d'origine un atout de convivialité sont recensées. Par exemple : l'organisation d'événements festifs autour des spécialités culinaires de différents pays.

| **Points d'amélioration** |

## Une ligne de conduite peu homogène

**Au-delà de l'image cosmopolite du Groupe,** plusieurs éléments font état d'une sur représentation des personnes issues de l'immigration chez les ouvriers, et d'une sous représentation dans l'encadrement. En termes d'égalité des chances, les résultats sont donc mitigés, d'autant que les traditionnels viviers de recrutement d'ingénieurs et de techniciens, voire le recours quasi exclusif à la cooptation observé dans plusieurs entreprises, constituent de sérieux freins à la diversité.

**En exploitation, bien que des personnes issues de l'immigration** soient présentes de longue date dans les effectifs, la diversité est perçue comme sensiblement moindre au-delà des postes de chefs d'équipe et de chefs de chantier.

**Dans les entreprises qui emploient un taux important de salariés de nationalité étrangère,** on constate des écarts sensibles entre leur part dans les effectifs (parfois 20 à 25 %) et leur taux d'emploi dans la catégorie ETAM, sans qu'aucune analyse vienne éclaircir cette situation.

**Au niveau de la formation générale,** il est regrettable de constater qu'il n'existe pas d'approche commune en ce qui concerne la maîtrise du français, compétence sensible pour l'évolution de carrière. De la même façon, la gestion de la diversité dans la composition des équipes pourrait être améliorée. Trop souvent, l'organisation du travail accentue le fossé, réel ou supposé, entre les personnes de différentes origines.



Directeur d'agences Eurovia Pas-de-Calais

D'origine algérienne, Lahbib Bouarfa, 43 ans, a été embauché comme ingénieur travaux chez Jean Lefebvre en 1990. Depuis, sa carrière a poursuivi sa courbe ascensionnelle. Un exemple emblématique de la promotion des personnes issues de l'immigration.

### Lahbib Bouarfa "Mon origine n'a pas fait obstacle à ma progression"

#### Pouvez-vous retracer votre parcours professionnel ?

**Lahbib Bouarfa :** Recruté par Jean Lefebvre en 1990 en tant qu'ingénieur travaux, j'ai été nommé quatre ans plus tard adjoint d'exploitation puis, en 1998, directeur adjoint d'agence. En 2001, à la suite de la création du groupe VINCI, on m'a proposé de fusionner et de faire fonctionner une filiale de Jean Lefebvre et l'agence Eurovia de Lille. Depuis 2006, je dirige les centres de travaux d'Isbergues, de Mazingarbe et d'Arras d'Eurovia Pas-de-Calais.

#### Quel regard portez-vous sur votre évolution professionnelle ?

**L. B. :** Il est clair que mon origine n'a pas fait obstacle à ma progression. J'ai souvent dit que je recevais beaucoup plus de CV de personnes issues de l'immigration que mes collègues. C'est moins le cas aujourd'hui : la qualité compte davantage que les origines. C'est notamment vrai au niveau de la direction générale, même si c'est peut-être moins évident sur le terrain. Mais un changement s'est opéré depuis que la direction s'est mobilisée, et a initié des actions de communication et de sensibilisation autour de ce thème.



## Personnes issues de l'immigration

### | Bonnes pratiques |

# Un partenariat pour l'Excellence

**Pour agir contre les idées reçues, des salariés issus de l'immigration témoignent de leurs parcours et de leur réussite.**

Depuis 2007, VINCI est partenaire du Club du XXI<sup>e</sup> siècle pour l'organisation des « Entretiens de l'excellence ». Cette manifestation, entièrement gratuite, a pour but d'informer les collégiens et les lycéens des zones défavorisées sur l'existence et le fonctionnement des filières d'excellence que sont les classes préparatoires, les grandes écoles

et les cursus sélectifs (Médecine, Droit, IUT...). Cette opération résulte d'un constat : afin de modifier les représentations des Français d'origine étrangère, il faut mettre en avant les réussites et agir sur le terrain pour tendre la main aux plus jeunes. VINCI contribue ainsi, par le biais de témoignages de salariés issus de l'immigration, à faire découvrir les métiers de la construction et des concessions, ainsi que les débouchés du diplôme d'ingénieur.

*Pour en savoir plus : [www.21eme-siecle.org](http://www.21eme-siecle.org)*

### | Le point de vue de Vigeo |

## Les personnes issues de l'immigration : un public peu ciblé

À la différence d'autres catégories vulnérables (les femmes, les personnes handicapées), les bonnes pratiques sont très peu nombreuses en faveur du recrutement et de la promotion des personnes issues de l'immigration, et nous n'avons pas détecté d'entreprise pionnière sur ces sujets. Les pratiques que nous avons identifiées concernent l'accès à l'emploi, avec des exemples en France et en Allemagne. Par exemple, G+H Isolierung, filiale de VINCI Energies, a organisé en collaboration

avec des écoles régionales des jeux de rôles (« Ready, Steady, Go ») pour permettre aux jeunes de se familiariser avec les processus d'embauche. D'autres initiatives portent sur l'organisation des équipes (système de permutation pour éviter la formation des « clans »). D'une manière générale, nous avons reconnu positivement les initiatives prises par les pôles pour favoriser l'accès à la formation et l'objectivité des décisions individuelles d'évolution.

# Seniors

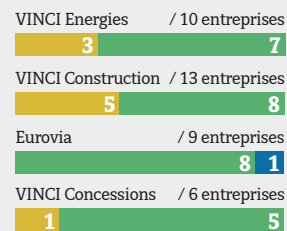
## Notation globale Groupe



Les pôles et les entreprises ont pris le relais des orientations du Groupe visant à mettre en valeur l'expertise des seniors. La gestion de cette population ne fait cependant pas toujours l'objet d'une analyse spécifique, ni de débats avec les représentants du personnel. S'il convient de nuancer selon les pays, il n'y a pas de constat de discrimination à l'égard des seniors, qu'il s'agisse de leur recrutement ou de leur promotion.

■ Non tangible ■ Amorcé ■ Probant ■ Avancé

## Note globale par pôle



**Chez VINCI,  
21,62%  
des salariés ont  
plus de 50 ans**



Données 2007

**37,3% Taux d'emploi<sup>(1)</sup>  
des 55-64 ans en France  
en 2005.**

<sup>(1)</sup> Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (de 15 à 64 ans).

**Age effectif moyen  
de sortie de l'activité  
en France:**

Hommes **58,5** ans  
Femmes **59,2** ans.

Sources: Insee, OCDE - Période 2000-2005



## Seniors

### | Points forts |

# Le respect de l'expérience et du savoir faire

**Grâce à la mise en valeur de leur expertise, les seniors ont une place reconnue dans les entreprises du Groupe et leur présence influence favorablement la façon dont les salariés se projettent.**

**Confrontés à la nécessité de remplacer de nombreux départs à la retraite**, donc de recruter (tant des jeunes que des salariés expérimentés), les pôles et les entreprises sont entrés dans des processus d'embauches dans toutes les tranches d'âge. Un tableau de bord sur l'égalité des chances fait état d'un taux de recrutement des seniors de 7,7 % dans le monde. Les données collectées montrent, par ailleurs, que l'accès des seniors à la mobilité interne et aux promotions n'est pas inférieur à celui des autres tranches d'âge.

**La présence de seniors influence la façon dont les salariés se projettent dans l'entreprise, contribuant ainsi à leur motivation et à leur fidélisation.**

**Dans la même optique**, les pôles et les entreprises ont mis en œuvre des démarches de gestion prévisionnelle qui permettent d'avoir une meilleure visibilité sur les postes disponibles et les compétences cibles.

**La transmission des savoirs** est de mieux en mieux structurée, en particulier avec les dispositifs de tutorat. De même, le management est mobilisé sur les questions de pénibilité ce qui ne peut qu'être favorable aux seniors. C'est d'ailleurs l'un des points sur lesquels les progrès les plus significatifs ont été faits, de l'avis de la majorité des salariés et de leurs représentants.

**Le déploiement des actions** entreprises en faveur des seniors diffère selon les pays :  
– des processus performants d'aménagement de l'organisation et du temps de travail existent dans ceux où la vie active est la plus longue (Royaume-Uni et Belgique);  
– l'Allemagne et la Suède se distinguent par des initiatives visant à mieux protéger la santé des seniors au travail.

*In fine*, il faut relever que, d'une façon générale, dans les métiers où l'expérience compte, les seniors ont toute leur place. Mieux : leur présence influence la façon dont les salariés se projettent dans l'entreprise, contribuant ainsi à leur motivation et à leur fidélisation.

| **Points d'amélioration** |

## Une gestion partielle et disparate

**Sauf exception ou contrainte** liée au reclassement de salariés inaptes, aucun processus ne vise à repérer les postes accessibles en fin de carrière (et allant dans le sens d'un développement professionnel), ni à proposer aux seniors des entretiens spécifiques dits de « bilans de carrière ».

**Les exemples d'aménagement** dans l'organisation et le temps de travail sont également trop rares. Là encore, à l'exception des concessions d'autoroutes, les pôles et les entreprises françaises n'ont pris aucune initiative pour proposer des formules permettant aux seniors de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle (temps partiel ou cumul emploi/retraite). L'organisation du travail en binôme (senior/salarié plus jeune) semble, elle aussi, rester exceptionnelle. Des progrès peuvent donc être accomplis pour réunir les initiatives locales en une approche coordonnée et intégrée. Sur ces points, les performances viennent d'autres pays européens, où les départs en retraite, plus tardifs, sont soutenus en amont par des politiques volontaristes.

**Enfin, en matière de prévention** de la discrimination dans les recrutements, les démarches ne sont que partiellement mises en place. Dans certaines entreprises, les managers de la fonction RH manquent d'outils et l'absence de processus de prévention les expose au risque de discrimination par l'âge.



Chef d'agence, Eurovia Dala - Aubenas

Chez Eurovia Dala - Aubenas, le personnel d'encadrement et les ouvriers les plus âgés et les plus expérimentés peuvent suivre une formation interne et devenir les tuteurs des plus jeunes.

### Philippe Delfosse « Être tuteur ne s'improvise pas »

#### Quel est l'objectif de la formation interne que vous avez mise en place et à qui s'adresse-t-elle ?

**Philippe Delfosse :** Il s'agit de former les collaborateurs de l'agence les plus âgés et les plus expérimentés à devenir des tuteurs pour accueillir le personnel nouvellement embauché, qu'il soit qualifié ou non, et lui expliquer le métier. Nous mettons également à leur disposition des outils afin qu'ils puissent régulièrement évaluer ces jeunes recrutés, et leur permettre ainsi de progresser. Suivre étape par étape un jeune embauché, lui faire connaître les rouages de l'entreprise et l'évaluer ne s'improvise pas. D'où cette formation.

#### Le principe du tutorat est-il aujourd'hui effectif ?

**Ph. D. :** Tout à fait : deux de nos collaborateurs ont d'ores et déjà été formés. Et ils remplissent leur fonction dans le cadre de leur activité. Ils peuvent ainsi mettre en avant leur expérience et transmettre leur savoir et leurs connaissances. Ce faisant, leur professionnalisme est clairement valorisé.



## Seniors

### | Bonnes pratiques |

## Des emplois sur mesure

**Réduction de la pénibilité du travail, développement du tutorat, valorisation des compétences... Des initiatives innovantes et pertinentes ont été relevées.**

**Chez Eurovia**, les agences et filiales de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont pu témoigner d'excellentes pratiques de l'emploi des seniors en termes de tutorat des jeunes embauchés et en termes de compétences dans l'entreprise. Ainsi, au sein de l'entreprise De Filippis, la 2<sup>e</sup> agence opérationnelle située dans le grand Lyon, les jeunes chefs d'équipe demandent de plus en plus souvent à travailler avec des chefs

de chantier expérimentés, qui peuvent transmettre leur savoir faire technique en matière de pavage ou de dallage par exemple.

**En Suède**, chez Emil Lundgren (VINCI Energies), la variété et la rotation des tâches des salariés seniors permettent de réduire les répétitions nuisibles à la santé.

Cette initiative illustre combien la prise en compte de la diversité peut également permettre de progresser en matière de conditions de travail, ce qui a des effets positifs sur la motivation des salariés.

### | Le point de vue Vigeo |

## Une politique dédiée à la gestion des âges

Ringway (Eurovia) intervient au Royaume-Uni, où les discriminations sont plus sévèrement sanctionnées qu'ailleurs et où les départs en retraite sont plus tardifs. Nous avons observé dans cette entreprise des processus robustes de prévention de la discrimination et une politique dédiée à la gestion des âges, avec un taux d'emploi significatif au-delà de 60 ans. Ces constats, corroborés par les

interviews, nous ont conduits à évaluer Ringway au niveau 4 (avancé) pour son action en faveur des seniors. Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, nous avons signalé à plusieurs reprises dans nos audits, comme un point de progrès, l'intérêt que trouveraient les entreprises des autres pays à définir, en fonction de leur contexte, des orientations spécifiques à la gestion des âges.

# Les leviers de progrès

## 1 S'approprier le Manifeste

» **La publication du Manifeste**, signé en novembre 2006 par Xavier Huillard, directeur général de VINCI, témoigne de l'engagement du Groupe pour promouvoir la mixité professionnelle et l'égalité des chances en faveur des personnes issues de l'immigration, des personnes handicapées et des seniors.

» **Ce Manifeste va au-delà d'un engagement générique** : il affiche des objectifs de diversité adaptés aux enjeux du Groupe et de son secteur d'activité, et partagés par les équipes de direction.

» **La diffusion massive du Manifeste** en interne permettra de passer d'une culture de la diversité au management de l'égalité des chances.

---

## 2 Sensibiliser les managers au risque de discrimination, agir contre les stéréotypes

» **La promotion de la diversité et de l'égalité des chances** repose essentiellement sur la formation des managers aux bonnes pratiques.

» **La promotion de l'égalité des chances** est une action volontaire en faveur de la diversité. Elle n'est pas une politique de préférence destinée à valoriser telle ou telle population (discrimination positive).

» **Les risques de discrimination sont multiples** : ils peuvent être fondés sur le sexe, la maternité ou la situation familiale, sur le handicap, sur la race, l'ethnie ou la couleur, l'ascendance nationale, ou encore sur l'âge.

» **Ces discriminations** sont identifiées par la loi et sanctionnées comme telles.

» **La discrimination peut être :**

– **directe** (lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre dans une situation comparable en raison de son sexe, de sa race, de son handicap, de son âge, etc.) ;

– **ou indirecte** (lorsque qu'une disposition, un critère ou une pratique, apparemment neutre, désavantage une personne sur la base de son sexe, de sa race, de son handicap, de son âge, etc.).

» **La promotion de la diversité passe par la lutte contre les stéréotypes**, en agissant contre les représentations qui pénalisent l'accès à l'emploi et l'égalité des chances.



### 3 Agir sur le recrutement et la gestion des carrières

» Il est essentiel de diversifier les sources de recrutement pour attirer davantage de candidatures.

» Le recours à la cooptation, quasi exclusif dans certains cas, constitue un frein à la diversité.

» Les frustrations et l'autocensure peuvent inciter certaines personnes à renoncer à leurs ambitions professionnelles. Il faut leur redonner

des perspectives et lutter contre la perception d'un « plafond de verre ».

» Les salariés et les managers sont les vecteurs de l'image de l'entreprise. À ce titre, ils sont les acteurs de leur propre évolution professionnelle, mais également les acteurs du recrutement.

### 4 Afficher une visibilité des objectifs

#### » En interne

Les objectifs de diversité affichés par le Groupe doivent susciter le dialogue et favoriser la diffusion des bonnes pratiques appliquées sur le terrain.

#### » En externe

Les objectifs de diversité du Groupe doivent faire l'objet d'une sensibilisation à destination : des candidats potentiels, des partenaires du recrutement (Intérim, ANPE, Ecoles, réseaux spécifiques, etc.) et des clients.

### 5 Systématiser les indicateurs, outils d'alerte et de pilotage

» Les outils des ressources humaines – entretiens individuels, revues de personnel, professionnalisation de la formation, grilles de compétences... doivent contribuer à assurer l'objectivité des décisions et à détecter d'éventuels écarts.

» Les processus de gestion des ressources humaines doivent être repensés dans une perspective d'égalité des chances, en particulier pour ce qui concerne les évolutions professionnelles

et de rémunération, l'accès à la formation, l'aménagement des postes, des horaires et des temps de travail, les suivis individuels, la sécurité.

» Le diagnostic doit faire l'objet d'un dialogue social construit, permettant de mettre en œuvre, le cas échéant, des actions correctrices, et d'en mesurer les effets.

» La tangibilité des démarches entreprises doit être renforcée par l'engagement d'en rendre compte.

### 6 Impliquer les pôles

» L'implication des pôles est déterminante pour :

– porter les engagements du Groupe et favoriser leur appropriation par les patrons d'entreprise ;

– mettre à disposition les outils que les entreprises ne peuvent pas produire seules ;

– diffuser les bonnes pratiques.

### 7 Associer les représentants du personnel aux démarches

D'une façon générale, la promotion de la diversité et de l'égalité des chances doit être abordée en profondeur avec les représentants du personnel,

en les associant étroitement à toutes les réflexions engagées en amont et aux actions initiées.

| Les autres engagements du Manifeste |

**« Les vraies  
réussites  
sont celles que  
l'on partage. »**





« Les vraies réussites sont celles que l'on partage »

| **Engagement n°1** |

## Créer des emplois durables

### Bilan 2007

Au 31 décembre 2007, 11 539 nouveaux salariés en CDI ont été embauchés en France, et 23 600 dans le monde.

### Engagement

Le Groupe a recruté 7 500 personnes en contrat à durée indéterminée en France en 2004, 9 000 en 2005 et 11 000 en 2006. Pour 2007, VINCI s'était engagé à recruter 12 000 collaborateurs en CDI en France.

### Les perspectives

Pour 2008, l'ambition du Groupe est d'embaucher à nouveau 12 000 personnes en CDI en France. En deux ans, VINCI aura ainsi recruté près de 24 000 personnes en France, et plus de 46 000 dans le monde. Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

### Les bonnes pratiques

- > Fin 2006, onze sociétés de VINCI ont créé le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) Île-de-France, dont la vocation est d'accompagner vers l'emploi des personnes en difficulté et de répondre aux besoins de recrutement des entreprises du Groupe. En 2007, le GEIQ a signé 67 contrats en Île-de-France et suscité neuf premières embauches dans les filiales du Groupe.
- > En mars 2007, une convention nationale a été signée à l'échelle du Groupe avec l'EPIDe (Etablissement public d'insertion de la Défense), placé sous la tutelle des ministères de la Défense et de l'Emploi, qui a pour mission d'assurer l'insertion sociale et professionnelle de jeunes volontaires au terme d'un projet éducatif global.
- > En 2007, GTM Bâtiment (VINCI Construction France) a mis en place l'école de Réhabilitation. Treize personnes âgées de 23 à 53 ans, diplômées bac +2 et plus, toutes issues de quartiers défavorisés et en situation de recherche d'emploi, ont suivi un cursus de formation au métier d'aide-conducteur de travaux en réhabilitation sociale. Toutes ont été embauchées en CDI avec une période de professionnalisation de dix mois.

Engagement n°2

## Proposer une formation à chacun

### Bilan 2007

Le Groupe a dispensé 2 517 736 heures de formation dans le monde, soit une moyenne de 16 heures par salarié. Le nombre d'heures de formation a ainsi progressé de plus de 77 % en quatre ans.

### Engagement

VINCI s'était engagé en 2006 à proposer un projet personnalisé de formation à chacun de ses collaborateurs dans les deux ans, et à augmenter l'investissement en formation pour que tous puissent en bénéficier.

### Les perspectives

VINCI s'engage à ce que toutes les entités du Groupe aient signé, dans le courant de l'année 2008, un accord pour la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières (GPEC). La GPEC permettra de poursuivre la démarche de progrès engagée depuis plusieurs années en matière de formation et de gestion des compétences.

### Les bonnes pratiques

- > Chez VINCI Construction France, plus de 200 compagnons, chefs d'équipe, chefs de chantier et ingénieurs sont des « maîtres bâtisseurs ». Ils constituent un réseau de salariés choisis pour leurs qualités humaines et leur capacité à transmettre leurs savoir-faire. Ils prennent en charge les jeunes arrivants et facilitent leur intégration. Les maîtres bâtisseurs reçoivent une formation pédagogique, avec des sessions de mise à niveau tous les cinq ans.
- > VINCI Park a reçu un trophée d'or lors de la première édition des Trophées du DIF, organisé par le groupe Demos en partenariat avec l'Expansion et l'Entreprise. VINCI Park a été récompensé pour sa bonne anticipation du changement par la mise en place, dès 2004, de son centre de formation interne.
- > Début 2008, VINCI Construction Grands Projets a lancé, en partenariat avec l'Ecole des Ponts (ENPC) une formation au management de grands projets, baptisée « Team Grands Projets ». Cette formation, qui s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), a pour ambition de provoquer une prise de conscience sur la nature des difficultés et des risques inhérents aux grands projets.



« Les vraies réussites sont celles que l'on partage »

## Engagement n°3

# Garantir la sécurité pour tous les salariés du Groupe

### Bilan 2007

En cinq ans, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail ont été divisés par deux. En 2007, près de la moitié des sociétés du Groupe n'ont connu aucun accident du travail avec arrêt.

### Engagement

VINCI s'est fixé un objectif de « zéro accident du travail ».

### Les perspectives

En 2008, l'ambition de VINCI est de poursuivre sa démarche de progrès, en sensibilisant chaque jour davantage ses salariés, mais aussi ses clients, fournisseurs et sous-traitants pour que la sécurité soit, sur tous les chantiers, en France comme à l'étranger, une priorité commune.

### Les bonnes pratiques

- > Le Prix de l'Innovation VINCI est un concours interne qui a pour objet de récompenser les créations ou procédés innovant initiés par des salariés. Pour l'édition 2007, 300 dossiers ont été déposés sur le thème de la sécurité. D'une plateforme sécurisée pour interventions en faux plafonds à un aménagement de pick-up pour transporter le personnel sur les chantiers, ces innovations sont autant d'exemples qui prouvent que les collaborateurs du Groupe, conscients de l'enjeu, se sont largement approprié l'objectif « zéro accident ».
- > La pièce de théâtre « Attention travaux ! », forme inédite de sensibilisation aux questions de sécurité, a été créée chez Eurovia en 2006. Elle a obtenu le prix de l'Innovation VINCI 2007 dans la catégorie Management. Jouée plus de 70 fois devant les 20 000 collaborateurs – quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle – de l'entreprise en France, elle a été adaptée par VINCI Construction France sous le titre « Chantier interdit au public », et jouée, selon le même principe – pièce suivie d'un débat.
- > ASF et Cofiroute ont signé une charte nationale avec la Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière (DSCR), le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, et la Caisse nationale des Travailleurs salariés (Cnam-Ts). Dans le cadre de cette charte, les entreprises s'engagent à mettre en place une formation systématique pour les salariés utilisant un véhicule de fonction ou de service, ainsi qu'un diagnostic de conduite pour les salariés conducteurs de véhicules légers et de poids lourds.

Engagement n°4

## Aider chaque salarié à devenir actionnaire

### Bilan 2007

Plus de 85 000 salariés sont actionnaires de VINCI et près de 98 millions d'euros d'abondement ont été versés, soit près du double de l'année précédente.

En France, 56 % des ouvriers et plus de 95 % des agents de maîtrise et cadres sont adhérents du Plan d'Épargne Groupe (Castor). Ainsi, VINCI a distribué 252,3 millions d'euros au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement en 2007.

### Engagement

VINCI s'était engagé à faciliter l'accès de ses salariés au capital du Groupe en versant à chacun, en fonction du niveau de son apport, jusqu'à 3 500 € d'abondement par an à partir de 2007, à l'occasion des différentes opérations d'épargne proposées tant en France que dans certains pays à l'international.

### Les perspectives

Cet effort en faveur de l'actionariat salarié se poursuit en 2008 avec un niveau d'abondement maintenu à celui de 2007 et une politique active de diffusion des régimes de partage de la croissance dans l'ensemble des pôles d'activités du Groupe.

### Exemples de placements

- > Un salarié ayant investi 50 € par mois dans Castor depuis 1995 – soit un investissement total de 6 800 € – dispose aujourd'hui d'un capital de 106 750 €.
- > Un salarié ayant investi 300 € par mois dans Castor depuis 1995 – soit un investissement total de 40 800 € – dispose aujourd'hui d'un capital de 589 620 €.

### Les bonnes pratiques

- > Au cours de l'année 2007, VINCI a été l'une des seules entreprises françaises à proposer trois augmentations de capital à prix préférentiel aux salariés des filiales françaises.
- > En 2007, VINCI a renouvelé l'opération « Castor international » en la proposant aux filiales basées en Allemagne, au Royaume-Uni et au Maroc ainsi que, pour la première fois, à celles situées en République tchèque, pays de forte implantation du Groupe. Globalement, 29 % des salariés concernés y ont participé.
- > L'investissement moyen en 2007 s'est élevé à 3 060 €, le portefeuille moyen atteignant près de 18 570 €, ce qui place VINCI parmi les entreprises du CAC 40 ayant la plus forte participation des salariés dans son capital.



« Les vraies réussites sont celles que l'on partage »

## Engagement n°5

# Encourager l'engagement citoyen des collaborateurs

### Bilan 2007

La Fondation a effectivement soutenu 154 projets à travers la France, mais aussi à l'étranger grâce au développement de son activité en Afrique, par le biais des « Initiatives Sogea-Satom pour l'Afrique » (ISSA). Plus de 2 000 salariés sont activement impliqués dans des projets aidés par la Fondation.

### La Fondation VINCI

Créée en 2002, la Fondation VINCI pour la Cité aide des projets qui favorisent l'insertion professionnelle des personnes en difficulté, ainsi que les actions citoyennes qui créent du lien social dans les quartiers sensibles.

Afin de développer des passerelles entre l'entreprise et la cité, la Fondation VINCI aide des associations et des entreprises d'insertion par le biais de subventions d'investissement ou d'aides au démarrage (15 000 € en moyenne), et via un mécénat de compétences – celles des salariés du Groupe.

### Engagement

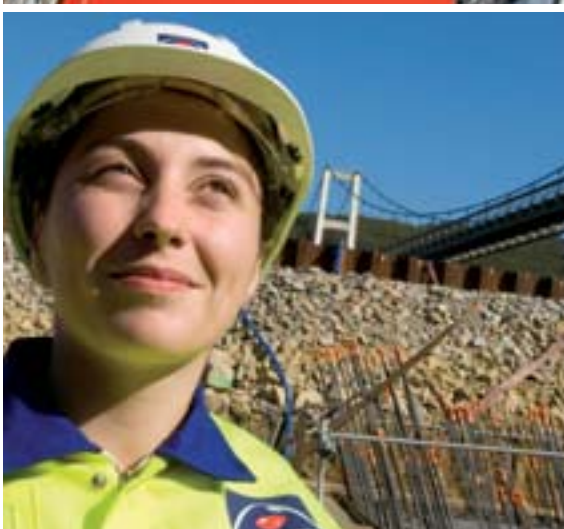
Le Groupe s'était engagé à soutenir, via la Fondation VINCI pour la Cité, 150 associations et entreprises d'insertion en 2007.

### Les perspectives

Pour 2008, l'ambition du Groupe est de poursuivre la dynamique d'internationalisation de la Fondation afin de soutenir des associations dans d'autres pays européens.

### Les bonnes pratiques

- > En juin 2007, la Fondation a versé 17 000 € à l'association Aralia qui développe à Albi des actions de formation contre l'illétrisme. L'aide de la Fondation a servi à acheter quatorze ordinateurs équipés de logiciels pédagogiques.
- > En mars 2007, la Fondation a versé 20 000 € à l'association « Pour un sourire d'enfant » qui vient en aide à plus de 5 000 enfants en situation d'extrême pauvreté au Cambodge. Deux salariés de la société SCA (VINCI Concessions), concessionnaire de trois aéroports au Cambodge, accompagnent ce projet en participant au comité d'évaluation de l'école et en orientant les jeunes suivis par l'association vers des stages ou des emplois.
- > En juillet 2007, la Fondation a versé 26 000 € à l'association pour adultes et jeunes handicapés (APAH) de l'Aude qui emploie dix sept personnes handicapées pour l'entretien des espaces verts des aires de repos des Autoroutes du Sud de la France.



## Et après...

**VINCI est fermement convaincu de la nécessité de passer d'une culture de la diversité au management de l'égalité des chances.**

C'est pourquoi, le Groupe a décidé de poursuivre et prolonger en 2008 l'expérience menée en partenariat avec Vigeo, selon trois axes :

- ❶ La procédure d'audit sera étendue à 40 nouvelles filiales du Groupe en France et à l'étranger.
- ❷ Un audit de suivi sera mené dans certaines filiales déjà auditées en 2007, afin de mesurer les progrès parcourus.
- ❸ Des auditeurs internes, spécialisés sur les questions de diversité, seront formés par les équipes de Vigeo, dans chacun des pôles du Groupe, pour relayer et renforcer la démarche de progrès.

LES VRAIES  
RÉUSSITES  
SONT CELLES  
QUE L'ON  
PARTAGE

1, cours Ferdinand-de-Lesseps  
F-92851 Rueil-Malmaison Cedex  
Tél : +33 1 47 16 35 00  
Fax : +33 1 47 51 91 02  
Internet : [www.vinci.com](http://www.vinci.com)



Photos : Augusto Da Silva / Graphix Images, Axel Heise, Cécile Rogue, Vigeo, Sylvia Villaret, Francis Vigouroux, Photothèques VINCI et filiales, DR.  
Conception / Réalisation : [meanings](http://meanings.com) - Impression : FOT Imprimeurs (Imprim' vert) / Imprimé sur papier issu de forêts gérées durablement (certification PEFC)