



BAROMÈTRE & DIVERSITÉ ENTREPRISE LËTZEBUERG

ÉDITION 2016

— LES DÉMARCHES MISES EN ŒUVRE
DANS LE DOMAINE DE LA DIVERSITÉ
PAR LES SIGNATAIRES DE LA CHARTE
DE LA DIVERSITÉ LËTZEBUERG —





ÉDITORIAL

La diversité est, aujourd'hui, un atout indispensable qui requiert une prise en compte et une gestion adaptée afin de permettre à chacun, quelles que soient ses caractéristiques individuelles, de disposer des mêmes chances dans l'emploi.

La Charte de la Diversité Lëtzebuerg a pour objectif d'inciter les entreprises à respecter et à promouvoir cette gestion de la diversité.

170 organisations l'ont signée à ce jour et se sont engagées à mettre en place une politique en faveur de l'égalité des chances et de la diversité.

Je remercie IMS Luxembourg et l'établissement public LISER, qui a aidé à analyser les données fournies par les entreprises et me réjouis de pouvoir vous présenter le deuxième baromètre « Diversité & Entreprise ».

Ce deuxième baromètre présente un état des lieux des actions menées par les signataires de la Charte. Il permet également d'observer les évolutions des pratiques mises en œuvre entre 2014, date du premier baromètre, et 2016. Celles-ci montrent que le mouvement lancé par le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg est bel et bien en route :

Les organisations signataires structurent davantage leur politique de gestion de la diversité, grâce aux outils mis à disposition par le Comité, notamment le guide pratique « Gestion de la Diversité », dont les différentes étapes sont appliquées par davantage d'organisations qu'en 2014.

Le guide pratique a, d'ailleurs, eu un impact sur 81% des signataires de la Charte de la Diversité, qui reconnaissent également l'utilité des services proposés par le Comité, tels que les Diversity Network ou la journée dédiée à la diversité, le Diversity Day.

En mettant à disposition ces outils aux signataires de la Charte, le Comité encourage ainsi les actions concrètes, plutôt que des simples déclarations d'intention.

De plus, ce baromètre nous révèle que le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg joue un rôle d'impulsion et d'orientation. En effet, nous apprenons que les sujets portés par le Comité pour la Charte – comme le handicap ou l'orientation sexuelle – sont par la suite davantage traités par les signataires en interne. Je tiens donc à remercier le Comité pour l'impact stratégique qu'il exerce.

Je tiens également à féliciter toutes les organisations, qui s'engagent en faveur de la diversité au quotidien et qui permettent au mouvement de grandir, grâce à leur engagement et leur reconnaissance de la stratégie commune proposée par le Comité.

J'invite toutes les entreprises, privées et publiques, qui ne l'ont pas encore fait, à rejoindre ce mouvement !

Madame Corinne Cahen
Ministre de la Famille,
de l'Intégration et à la
Grande-Région
Marraine de la Charte de la
Diversité Lëtzebuerg

SOMMAIRE

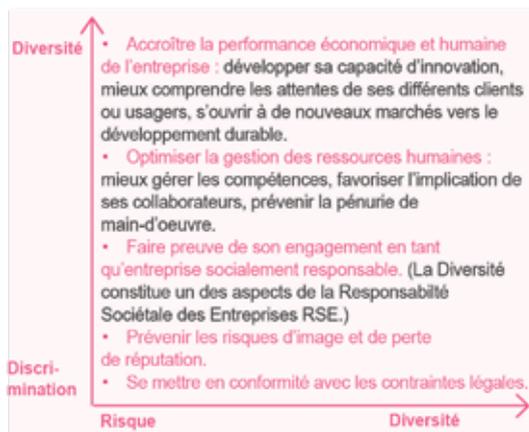
ÉDITORIAL.....	2
A/ CONTEXTE.....	5
B/ DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	8
Introduction.....	9
1. Les principales caractéristiques des signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.....	10
Typologie des signataires de la Charte de la Diversité.....	10
Focus sur plusieurs groupes cibles.....	11
L'engagement RSE des signataires.....	12
2. Définition de la politique diversité.....	13
L'initiative de la démarche diversité.....	13
Les thèmes de la politique de gestion de la diversité.....	14
Les objectifs de la démarche diversité.....	15
Les ressources financières et humaines.....	16
Les outils de communication.....	17
3. Les actions mises en œuvre en faveur de la diversité.....	20
État d'avancement de la démarche diversité.....	20
Diagnostic.....	21
Recrutement et sélection.....	22
Intégration.....	23
Conditions de travail.....	24
Gestion des carrières.....	25
Culture d'entreprise.....	26
Sensibilisation et formation.....	26
Les relations avec les parties prenantes.....	28
4. Les résultats obtenus.....	31
L'évaluation.....	31
Les impacts sur l'organisation.....	32
Les impacts sur les groupes cibles.....	33
Le rôle de la Plateforme européenne des Chartes de la Diversité.....	34
Le rôle de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.....	35
Conclusion.....	37
C/ SYNTHÈSE.....	38
Chiffres clés et analyse des résultats.....	39



CONTEXTE

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE

La gestion de la diversité regroupe les politiques et les pratiques visant deux objectifs : la réduction des discriminations au travail et la création de valeur ajoutée grâce à des profils variés. La gestion de la diversité est considérée dans ce contexte non pas comme un concept juridique mais comme une démarche managériale, qui repose sur l'idée que la reconnaissance de la pluralité des profils humains au sein d'une organisation contribue au succès économique si elle est intégrée consciemment dans la stratégie et les pratiques.



De nombreuses études démontrent que les organisations qui reconnaissent le potentiel dégagé par la diversité de leur personnel sont plus performantes que celles qui ne le prennent pas en compte, passant ainsi du risque à l'opportunité¹.

La prise en compte et la promotion de la diversité impliquent pour l'entreprise des modifications dans ses procédures habituelles en matière de gestion des ressources humaines ou de politique de communication. Par exemple, pour attirer des profils différents de ceux recrutés habituellement par l'organisation, il est nécessaire de réviser les procédures de recrutement et de sélection.

En résumé, l'enjeu d'une politique diversité en entreprise consiste également à faire en sorte que chacun dispose de possibilités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, en respectant et en considérant ses caractéristiques individuelles (sexe, origine ethnique, âge, handicap, langue, religion ou convictions, orientation sexuelle, etc.).

LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ LËTZEBUERG

La Charte de la Diversité Lëtzebuerg est un texte de six engagements proposé à la signature de toute organisation implantée au Luxembourg, qu'elle soit privée ou publique, avec ou sans but lucratif, et quel que soit sa taille.

En tant que charte nationale, elle apporte une vision commune de la diversité.

Lancée en septembre 2012, la Charte de la Diversité Lëtzebuerg soutient ses signataires dans leur engagement à gérer la diversité au-delà des obligations légales.

Elle est pilotée au quotidien par IMS Luxembourg et guidée stratégiquement par le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, qui allie aussi bien partenaires privés que publics : Deutsche Bank Luxembourg, le Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région (via l'OLAI – Office Luxembourgeois de l'Accueil et de l'Intégration), PwC, RBC Investor & Treasury Services et Sodexo, ainsi que l'ABBL.

Madame Corinne Cahen, Ministre de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région, est la marraine de la Charte.

En septembre 2016, la Charte de la Diversité Lëtzebuerg comptait 170 signataires, représentant 15% de la population active luxembourgeoise.

Parmi ces 170 signataires, 138 organisations ont été invitées à remplir le questionnaire « Diversité & Entreprise » 2016, conformément à leur engagement pris lors de la signature officielle de la Charte de la Diversité.

OBJECTIFS DU BAROMÈTRE

Parmi leurs engagements, les signataires doivent, une fois tous les deux ans, rendre compte de leurs pratiques dans le domaine de la gestion de la diversité, en répondant à un questionnaire administré par IMS. Les données collectées et analysées par le LISER (Luxembourg Institute of Socio-Economic Research) permettent d'établir ce baromètre.

Cette enquête répond à trois objectifs principaux :

- Offrir un état des lieux de la diversité et des pratiques qui y sont associées dans les organisations luxembourgeoises en 2016.

- Fournir un outil d'auto-évaluation et inspirer les organisations signataires. Grâce aux thématiques abordées, le questionnaire permet de faire le point, tous les deux ans, sur les actions qui ont été mises en place et leur impact sur l'organisation. Il peut également donner des idées d'actions, qui pourraient être implémentées par les organisations signataires.

- Observer l'évolution des politiques en matière de gestion de la diversité des signataires (les résultats de 2014 sont présentés en comparaison de ceux obtenus cette année).

Pour le Comité pour la Charte de la Diversité, le baromètre permet de connaître l'impact des actions menées ainsi que les besoins des signataires. Il sera alors possible d'orienter et d'adapter les missions de la Charte en fonction des résultats obtenus. Pour rappel, la Charte se fixe pour objectifs de :

- Soutenir les signataires dans leur engagement à mettre en œuvre une gestion de la diversité au-delà des obligations légales ;

- Sensibiliser les signataires à la diversité ;

- Développer un réseau d'entreprises qui agissent dans le domaine de la gestion de la diversité en organisant des conférences, workshops et rendez-vous d'échanges entre signataires ;

- Développer et rendre visible les connaissances en matière de diversité au Luxembourg.

Cette enquête s'attache à présenter les actions menées en faveur de la diversité, cependant, elle ne mesure pas le niveau de développement de ces actions.

Le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg



DESCRIPTION DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

En signant la Charte de la Diversité, les entreprises s'engagent à répondre à une enquête qui vise à décrire leurs démarches dans le domaine de la diversité. Le questionnaire, obligatoire, est composé de 52 questions articulées autour de cinq thèmes :

- La description générale de l'entreprise, et notamment les effectifs totaux et de certains sous-groupes;
- La démarche en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises;
- La politique de gestion de la diversité et les actions menées;
- Les impacts de la démarche Diversité;
- Les impacts des actions menées par le Comité pour la Charte de la Diversité.

Ce document présente les résultats de cette enquête à laquelle 132 organisations signataires sur 138 ont répondu entre juillet et août 2016. Il est articulé en quatre parties qui sont :

- Les caractéristiques des signataires de la Charte de la Diversité;
- La définition de la politique en matière de gestion de la diversité;
- Les actions mises en œuvre en faveur de la diversité;
- Les résultats obtenus suite à l'engagement en faveur de la diversité.

Lorsque cela est possible (c'est-à-dire lorsque les questions étaient posées exactement de la même façon en 2014 et en 2016), nous avons repris les résultats obtenus en 2014 afin de mettre en évidence l'évolution des pratiques des organisations. D'une manière générale, ce document présente les résultats de 2016.

1

LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SIGNATAIRES DE LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ LËTZEBUERG

TYPOLOGIE DES SIGNATAIRES DE LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ

La majorité des signataires de la Charte appartient au secteur privé (74%) et s'adresse au marché luxembourgeois (49%). Plus de la moitié (56%) d'entre eux ont vu leur chiffre d'affaires augmenter ces trois dernières années. Pour 35% il est resté stable et pour 9% il a diminué. 37% des signataires de la Charte ayant répondu au questionnaire comptent au

plus 50 salariés, 34% ont entre 51 et 250 salariés et 29% ont plus de 250 salariés.

Si on analyse la répartition des signataires de la Charte selon les trois branches d'activités que sont l'industrie, la construction et les services, on constate que 3% des signataires appartiennent au secteur de l'industrie, 5% à celui de la construction et 92% au secteur des services.

FOCUS SUR PLUSIEURS GROUPES CIBLES

Lorsque l'on examine la structure de l'emploi des signataires de la Charte, on constate qu'en moyenne, **les femmes** représentent 55% de l'effectif des organisations ayant signé la Charte. Elles représentent en comparaison 41% de l'emploi intérieur au premier trimestre 2016².

S'agissant de la place des femmes à des niveaux de responsabilité élevée, nous constatons qu'il y a en moyenne **40% de femmes cadres dans les organisations signataires de la Charte**. On note aussi que seulement 19% des Conseils d'Administration sont composés de plus de femmes que d'hommes. En effet, les CA sont composés en moyenne de 28% de femmes et de 72% d'hommes.

Lorsque l'on examine le nombre d'hommes et de femmes ayant un **emploi à temps partiel**, on constate que dans 95% des organisations, le nombre de femmes à temps partiel est supérieur au nombre d'hommes dans cette situation. Les femmes ayant un emploi à temps partiel représentent en moyenne 19% du total des salariés. Pour les hommes, ce pourcentage est de 3%. Au niveau national, en 2014, la proportion d'actifs à temps partiel était de 35,4% pour les femmes et de 4,3% pour les hommes³.

Les salariés résidant au Luxembourg représentent en moyenne 56% de l'effectif des organisations signataires de la Charte, ce qui est sensiblement la même proportion qu'au niveau national. En effet, au premier semestre 2016, les résidents représentent en moyenne 55% de l'emploi intérieur⁴.

En moyenne, **les salariés de plus de 50 ans** représentent 19% de leur effectif; les moins de 26 ans représentent 9% du total des salariés. **La proportion de salariés handicapés** est quasi nulle (inférieure à 1%) et la proportion des salariés ayant bénéficié d'un reclassement (interne ou externe) est à peine supérieure à 1%.

Lorsque l'on analyse **la précarité de l'emploi** au sein des organisations ayant signé la Charte de la Diversité, on constate qu'en moyenne 10% des salariés ont des contrats de travail à durée déterminée et 3% sont des intérimaires. En comparaison, le pourcentage de salariés ayant un emploi temporaire (contrat à durée déterminée et emploi intérimaire) au niveau national était de 10,2% en 2015.

2 <http://www.statistiques.public.lu>

3 <http://www.statistiques.public.lu/catalogue-publications/cahiers-economiques/2015/PDF-Cahier-120-2015.pdf>

4 <http://www.statistiques.public.lu>

L'ENGAGEMENT RSE DES SIGNATAIRES

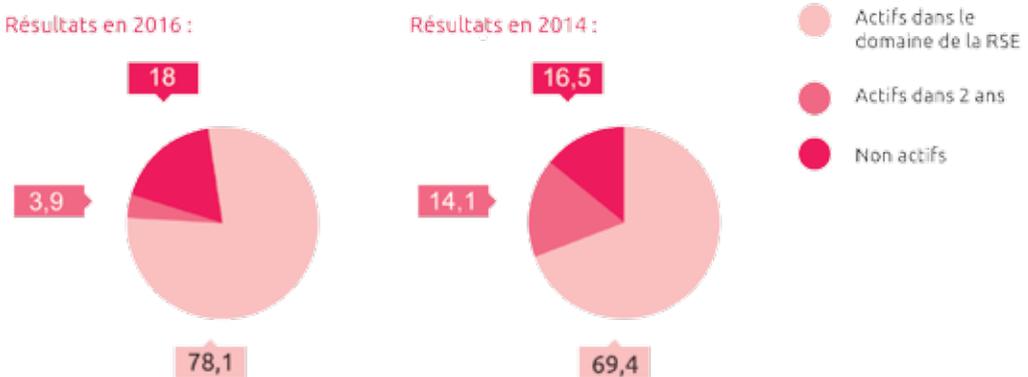
La gestion de la diversité s'inscrit dans une démarche plus globale, à savoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), une démarche consciente et volontaire par laquelle l'entreprise intègre non seulement sa responsabilité économique, mais aussi sa responsabilité environnementale et sociale⁵. Pour cette raison, comme dans l'édition précédente, un volet de l'enquête menée auprès des signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg est consacré à la RSE. Cette section décrit l'engagement des organisations ayant signé la Charte de la Diversité Lëtzebuerg dans le domaine de la RSE.

Parmi les signataires de la Charte ayant répondu à notre enquête, plus des trois quarts (78%) déclarent être actifs dans le domaine de la RSE et 4% des signataires déclarent qu'ils seront actifs dans ce domaine dans moins de deux ans.

Parmi les signataires ayant adopté une démarche relevant de la RSE, plus de la moitié (59%) a adopté cette démarche depuis plus de cinq ans. Pour une proportion réduite de signataires (3%), l'adoption de la démarche RSE a été effectuée il y a moins d'un an.

⁵ www.imslux.lu

Fig 1. Répartition des signataires de la Charte de la Diversité selon leur engagement en matière de RSE (%)



2

DÉFINITION DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ

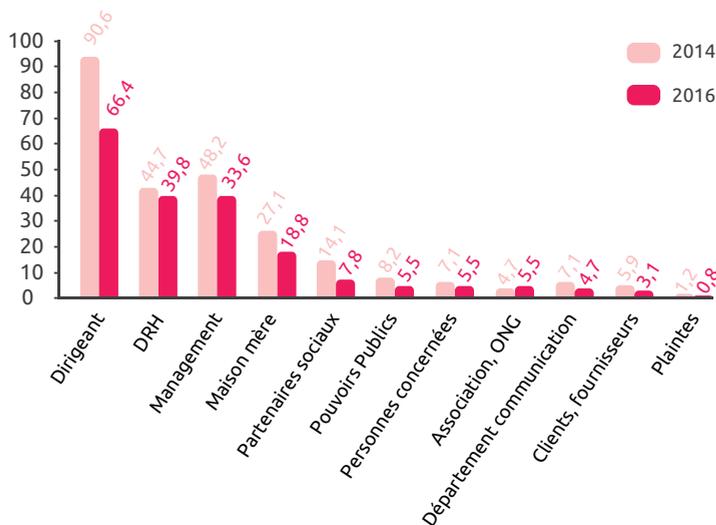
L'INITIATIVE DE LA DÉMARCHE DIVERSITÉ

L'analyse de la mise en œuvre de la politique de gestion de la diversité montre que cette dernière est très largement adoptée à l'initiative de l'organisation concernée. **Elle est peu souvent le résultat de pressions externes.**

Plus précisément, on constate que pour 66% des signataires de la Charte, la gestion de la diversité est mise en œuvre suite à la volonté du dirigeant. Pour

40% des signataires, la Direction des Ressources Humaines (DRH) est à l'origine de la démarche et pour 34% d'entre eux, cette démarche est le fruit d'une demande du management. À l'inverse, la gestion de la diversité n'est quasiment jamais mise en œuvre suite à des plaintes reçues pour discrimination (cela concerne moins de 1% des signataires) ou des demandes émanant d'associations et/ou d'ONG (moins de 5% des signataires sont concernés par ce cas de figure).

Fig 2. Proportions de signataires de la Charte selon l'origine de la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

LES THÈMES DE LA POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

La législation luxembourgeoise, qui se fonde sur la législation européenne, prohibe six formes de discrimination, à savoir la discrimination fondée sur le genre, l'origine ethnique ou la race, la religion ou les convictions, l'âge, le handicap et l'orientation sexuelle.

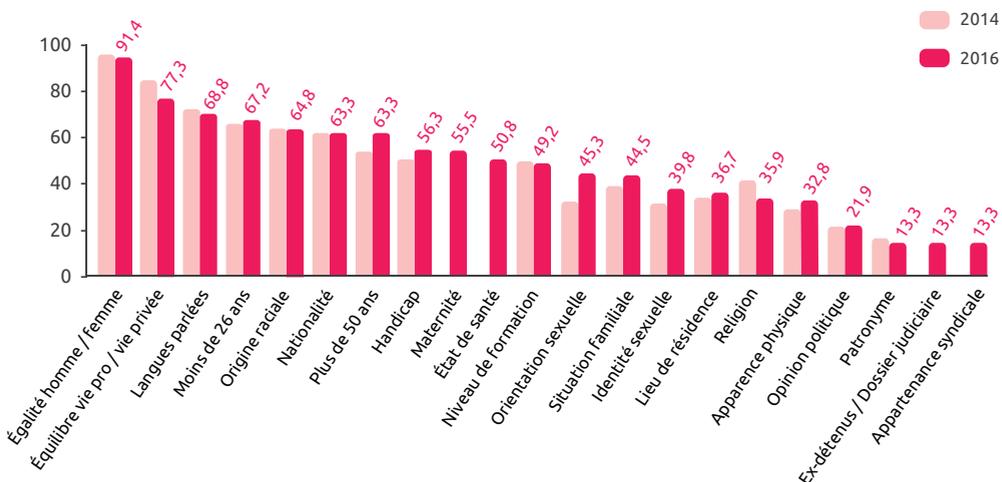
Pour les signataires de la Charte, la politique de gestion de la diversité se concentre principalement sur les thèmes de l'égalité homme/femme et de l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Respectivement 91% et 77% des signataires déclarent que leur politique de gestion de la diversité concerne ces deux sujets. Environ deux signataires sur trois portent leur attention

sur les langues parlées (69%), l'âge (67% pour les moins de 25 ans et 63% pour les plus de 50 ans), l'origine raciale ou ethnique (65%) et la nationalité (63%).

Les critères de discrimination les moins abordés sont le patronyme, le passé judiciaire et l'appartenance syndicale (13% des signataires).

Nous remarquons qu'il y a une certaine continuité entre les critères retenus pour la démarche diversité entre 2014 et 2016. On note que les signataires choisissent plus fréquemment les thèmes du handicap, de l'orientation sexuelle et de l'origine sociale en 2016 par rapport à 2014. On peut supposer que les actions menées sur ces thématiques par le Comité pour la Charte ont exercé une certaine influence en ce sens.

Fig 3. Proportions de signataires de la Charte selon les sujets traités par leur politique de gestion de la diversité (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

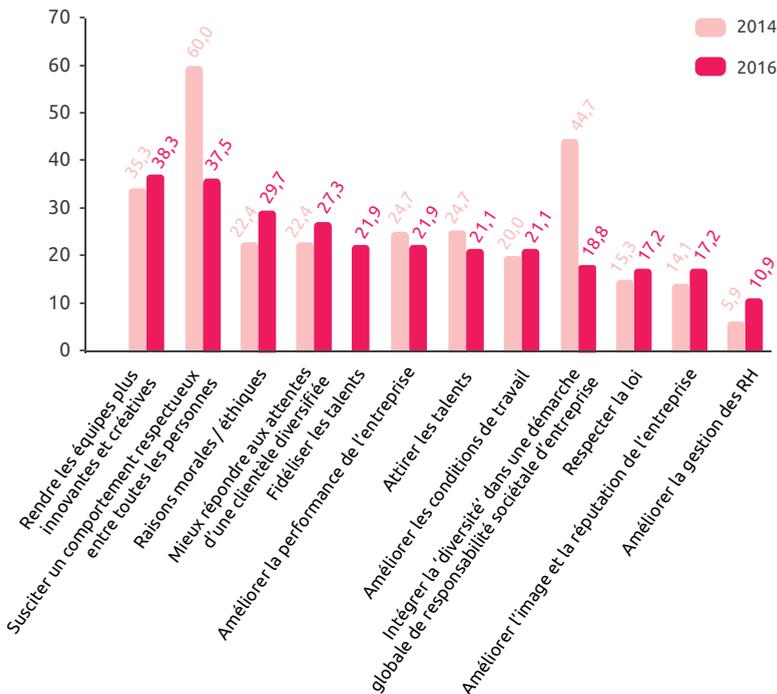
LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DIVERSITÉ

L'examen des objectifs poursuivis par les signataires de la Charte montre qu'environ 38% des signataires ont adopté une politique de gestion de la diversité pour deux principales raisons : **améliorer l'innovation et la créativité des équipes et susciter un comportement respectueux entre les personnes**. Pour près d'un signataire sur cinq (19%), la gestion de la diversité fait partie d'une démarche

globale de Responsabilité Sociale des Entreprises. 22% des signataires cherchent à **fidéliser leurs talents** en s'engageant dans la gestion de la diversité.

On remarque une diminution conséquente de la proportion de signataires poursuivant les deux objectifs suivants : le fait de susciter un comportement respectueux entre les individus et la volonté d'intégrer la diversité à une démarche globale de RSE. En revanche, cette proportion a presque doublé **afin d'améliorer la gestion des RH**.

Fig 4. Proportions de signataires de la Charte selon les objectifs poursuivis par la politique de gestion de la diversité (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

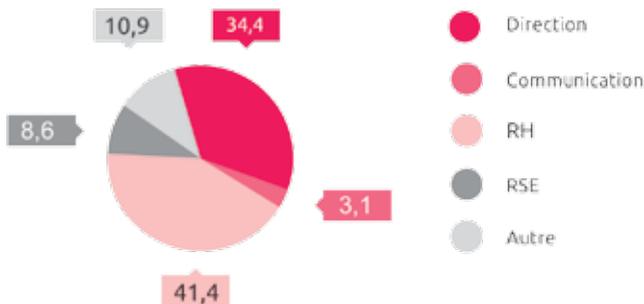
LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES

Plus d'un tiers des signataires de la Charte (38%) disposent d'un budget spécifique et ont mis en place un comité de pilotage (40%) pour la gestion de la diversité. Trois organisations sur quatre (75%) ont du personnel spécialement affecté à la mise en place d'actions en faveur de la diversité. Ces organisations désignent, dans un cas sur deux (52%), une seule personne à cette mission. Il y a, pour

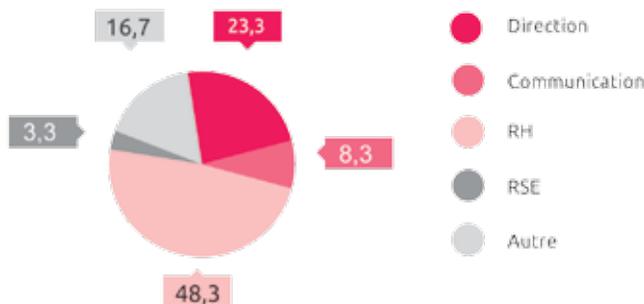
87% de ces mêmes organisations, un lien direct entre le personnel en charge de la gestion de la diversité et la direction.

On constate que le personnel chargé de mettre en place des actions en faveur de la diversité est majoritairement rattaché au service Ressources Humaines (41%). Entre 2014 et 2016, la part de signataires rattachant leur démarche Diversité au département RH a diminué. À l'inverse, la part des signataires rattachant leur démarche à la direction a augmenté.

Fig 5. Répartition des signataires selon le service auquel est rattaché la démarche Diversité (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »



LES OUTILS DE COMMUNICATION

Pour un signataire de la Charte sur quatre (25%) un plan de communication pour la politique de gestion de la diversité a été élaboré.

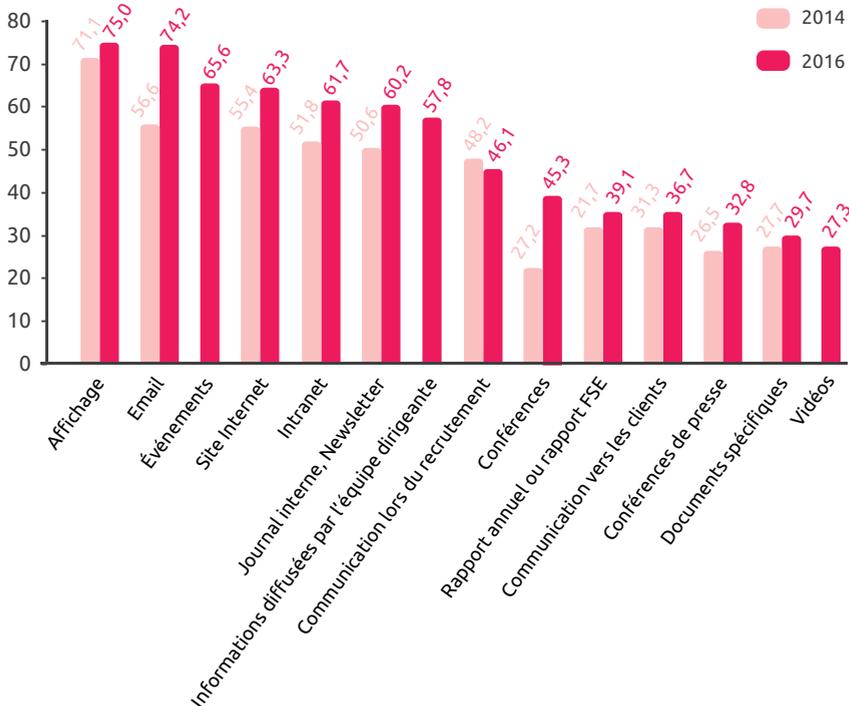
Concernant les outils de communication utilisés, on constate que la communication est réalisée en premier lieu par voie d'affichage (75% des signataires) et par e-mail (74%). Les signataires privilégient également des événements ponctuels pour communiquer sur leur démarche Diversité (65,6%). Les technologies de l'information et de la communication sont également mobilisées pour communiquer : en plus de l'e-mail, 63% des signataires communiquent

via leur site internet, 62% via le réseau intranet de leur organisation et 60% via une newsletter ou un journal interne.

Le rôle de l'équipe dirigeante est également important. En effet, pour 58% des signataires la communication est réalisée par l'équipe dirigeante via des discours, des réunions formelles et informelles. Environ une organisation signataire de la Charte sur quatre communique via des documents spécifiques concernant la diversité (30%) ou des vidéos (27%).

On note une augmentation générale de la proportion des signataires utilisant les différents outils de communication entre 2014 et 2016.

Fig 6. Outils de communication utilisés par les signataires de la Charte (% de signataires)

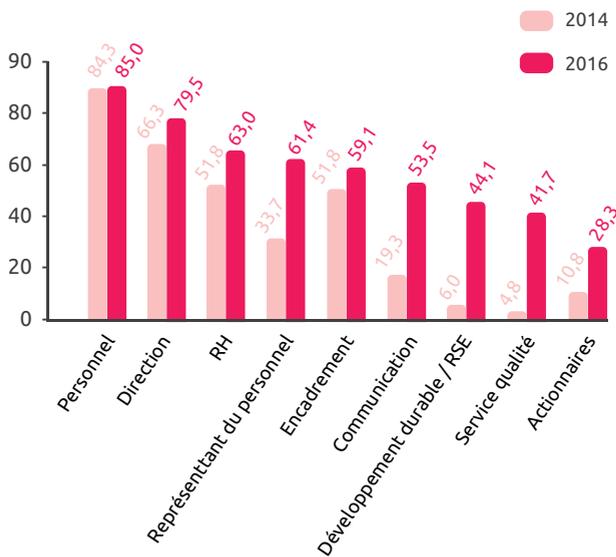


Lorsque l'on demande aux signataires de la Charte d'identifier les publics cibles de leurs actions de **communication interne** dans le domaine de la diversité (cf. figure n°7), on constate que la très grande majorité des signataires mentionne l'ensemble du personnel (85%), suivi de près par la Direction (80%). Les trois autres principaux destinataires

sont le département RH (63%), les représentants du personnel (61%) et la ligne hiérarchique (59%).

Entre 2014 et 2016, on remarque une augmentation de la proportion de signataires pour l'ensemble des publics ciblés par la communication interne.

Fig 7. Les destinataires de la politique de communication interne des signataires de la Charte dans le domaine de la diversité (%)



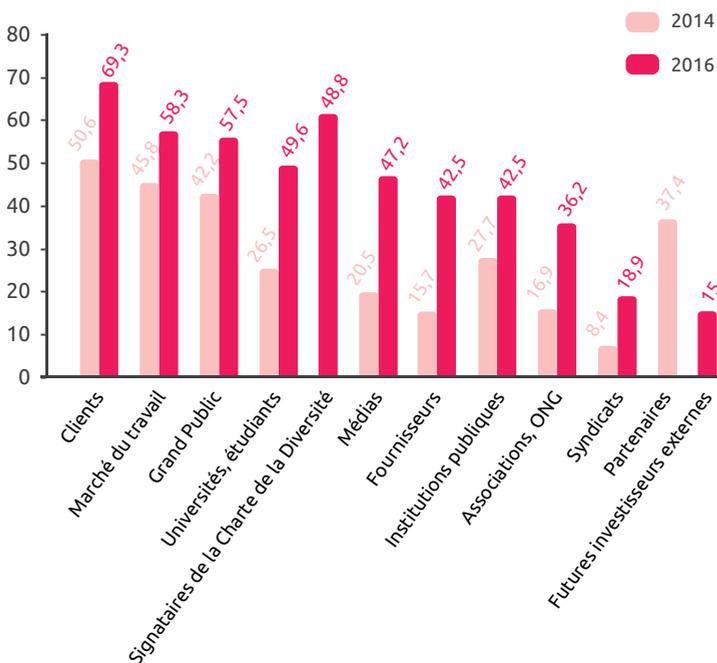
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

Au niveau des principaux objectifs de la **communication externe**, les clients constituent le principal public visé. En effet, 69% des signataires de la Charte déclarent que les clients font partie des publics cibles de leurs actions de communication externe dans le domaine de la diversité. Le marché du travail est le second public cible puisqu'il est mentionné par 58% des

signataires. Enfin, le grand public fait partie des trois principaux publics cibles de la communication externe des organisations pour 58% des signataires.

Tout comme pour la communication interne, on remarque une nette augmentation de la proportion de signataires pour l'ensemble des publics ciblés par la communication externe entre 2014 et 2016.

Fig 8. Proportions de signataires de la Charte selon les publics prioritairement visés par la communication externe dans le domaine de la diversité (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

3

LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA DEMARCHE DIVERSITÉ

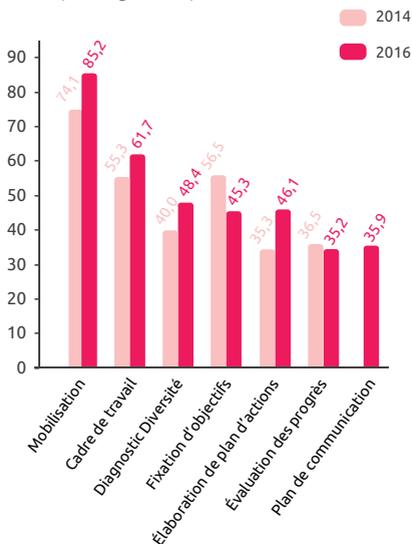
L'analyse de la réalisation des différentes étapes du plan d'action Diversité montre que les deux premières étapes que sont la mobilisation des décideurs autour d'une vision commune et la création d'un cadre de travail sont réalisées par une large majorité des signataires de la Charte (respectivement 85% et 62%). De plus, on voit que près de la moitié des organisations ont également réalisé un

diagnostic Diversité (48%) et élaboré un plan d'action Diversité (46%). Ces proportions tendent à diminuer pour la mise en place d'une évaluation des progrès réalisés en matière de diversité (35%) et l'élaboration d'un plan de communication Diversité (36%).

On observe une **progression logique dans les démarches définies par le guide pratique « Gestion de la Diversité »**. Entre 2014 et 2016, chaque étape a été effectuée par plus d'organisations, hormis celle relative à la « fixation d'objectifs ».

Les signataires de la Charte de la Diversité ont évalué l'importance de la question de la diversité à 7,9 en moyenne sur une échelle de 1 à 10. Presque 9 signataires sur 10 (89%) ont attribué un score supérieur ou égal à 6 à cette question.

Fig 9. Les démarches mises en œuvre par les signataires de la Charte (% de signataires)



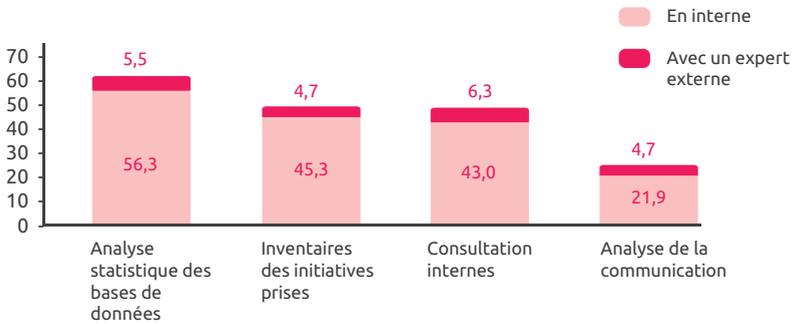
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

DIAGNOSTIC

Plus de la moitié (56%) des signataires de la Charte ont réalisé une analyse statistique de leurs bases de données internes pour établir leur diagnostic Diversité. Cela permet de comparer la représentativité de certains groupes ou certaines minorités

et de comparer le niveau de différents indicateurs entre ces groupes : niveaux des salaires, promotions, formations, niveaux de responsabilité, etc. Les organisations analysent moins fréquemment (22%) leur communication interne et externe sous l'angle de la diversité.

Fig 10. Les actions mises en œuvre pour établir un diagnostic diversité (% de signataires)



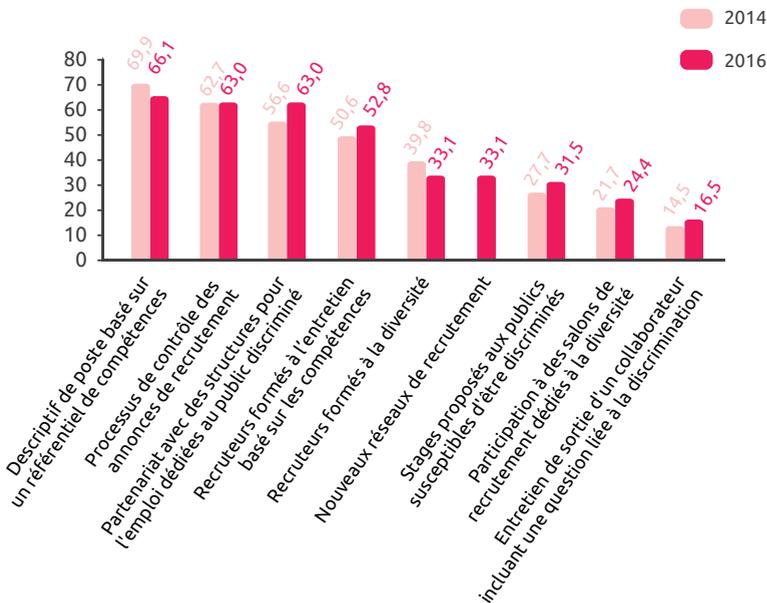
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Environ deux signataires sur trois ont mis en place les actions suivantes au niveau du recrutement et de la sélection de nouveaux collaborateurs : descriptifs de poste et guide d'entretien basé sur un référentiel de compétences (66%), processus de

contrôles de la non-discrimination (63%) et des partenariats avec des structures dédiées à l'emploi des publics discriminés (63%). On note également que plus de la moitié des signataires (53%) ont formé leurs recruteurs à l'entretien basé sur les compétences.

Fig 11. Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité dans le recrutement (% de signataires)



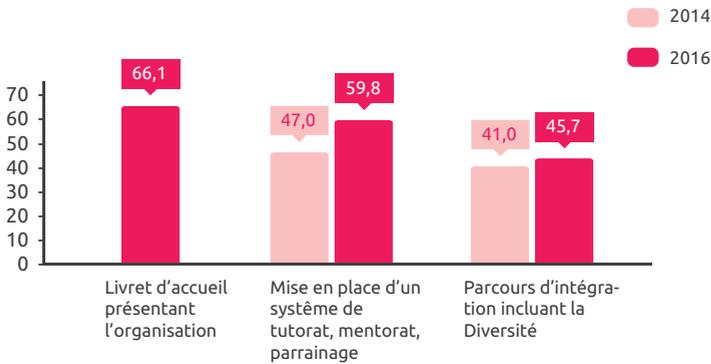
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

INTÉGRATION

Au niveau de l'intégration, 66% des signataires disposent d'un livret d'accueil présentant l'organisation (option absente du questionnaire en 2014, ne permettant pas d'évaluer l'évolution de cet élément)

et 60% d'entre eux ont mis en place un système de tutorat ou de coaching pour les nouveaux collaborateurs. Dans une moindre mesure (46%), les organisations signataires préparent un parcours d'intégration incluant des messages spécifiques à la diversité.

Fig 12. Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité en ce qui concerne l'intégration (% de signataires)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

CONDITIONS DE TRAVAIL

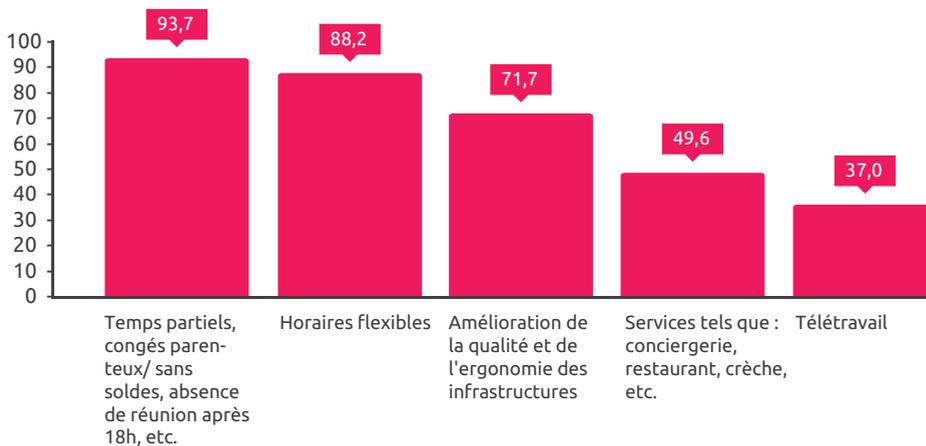
Les organisations signataires sont plutôt nombreuses à mettre en place des actions contribuant à l'amélioration de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle : plus de neuf signataires sur dix proposent (94%) à leurs salariés le temps partiel, aucune réunion après 18 heures, etc ; 88% d'entre eux ont des horaires flexibles. Un

signataire sur deux (50%) a mis en place des services tels qu'une conciergerie, un restaurant d'entreprise, une crèche, etc.

Pour une meilleure inclusion, une entreprise sur deux (50%) a amélioré la qualité et l'ergonomie de ses infrastructures.

Enfin, dans une moindre mesure (37%), les signataires ont mis en place des solutions de télétravail.

Fig 13. Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité concernant les conditions de travail (% de signataires)



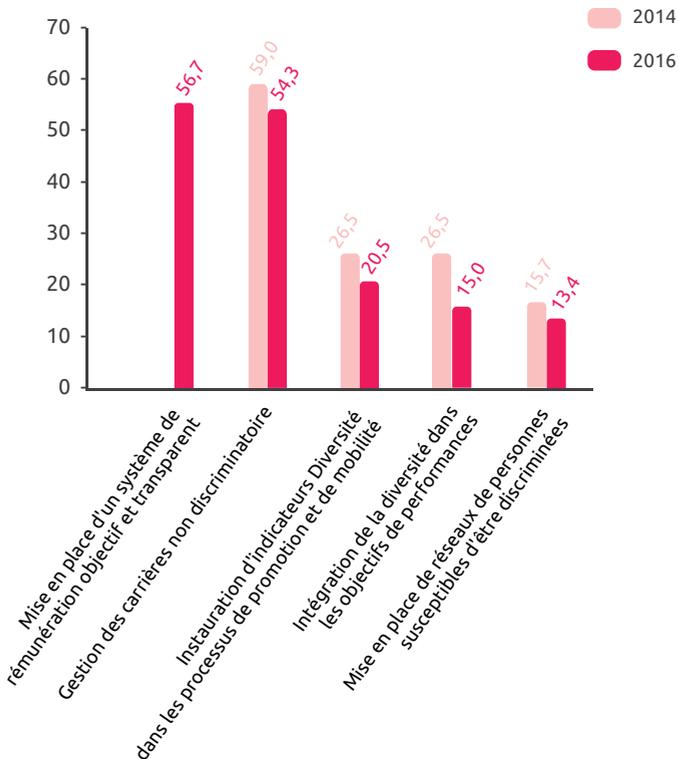
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

GESTION DES CARRIÈRES

Deux pratiques sont largement mises en avant par plus de la moitié des signataires. Ceux-ci intègrent un système de rémunération objectif et transparent (57%) et un système de gestion de carrières non discriminatoire (54%).

En revanche, ils intègrent moins la diversité dans les objectifs de performance (15%) et seuls 13% d'entre eux mettent en place des réseaux de personnes faisant partie de minorités et susceptibles d'être discriminées.

Fig 14. : Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité dans la gestion des carrières (% de signataires)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

CULTURE D'ENTREPRISE

Presque trois signataires de la Charte sur quatre (72%) ont intégré la diversité dans les valeurs de l'entreprise. En comparaison, ils n'étaient que 54% en 2014 à l'avoir fait.

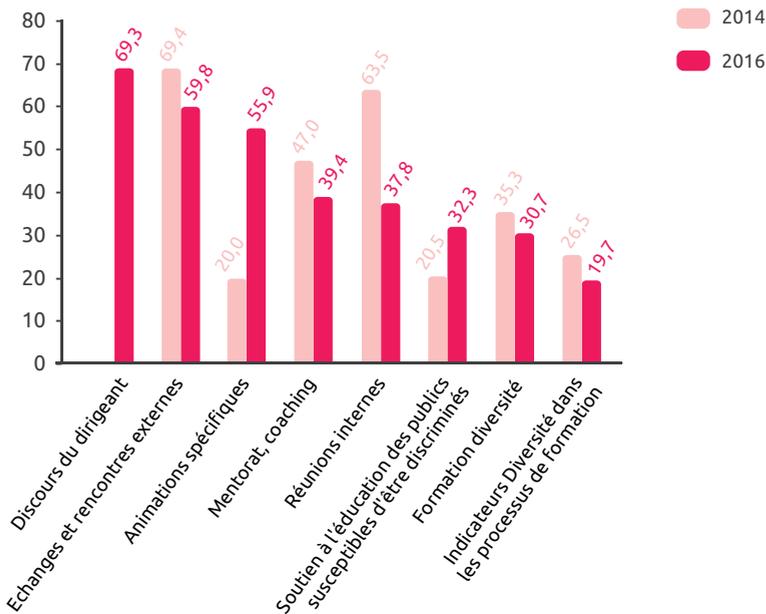
SENSIBILISATION ET FORMATION

Pour la majorité des signataires de la Charte, les actions de sensibilisation et de

formation à la diversité passent par des discours du dirigeant (69%), des participations à des échanges externes (60%) et des animations spécifiques telles que, par exemple, le Diversity Day (56%).

Il est à noter que les animations spécifiques sur le thème de la diversité ont connues un grand essor entre 2014 et 2016, alors que 20% des signataires y ont participé en 2014, ils sont 56% en 2016.

Fig 15. Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité concernant la sensibilisation et la formation (% de signataires)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

On note que seulement 30% des signataires mettent en place des actions de formation ou de sensibilisation spécifiquement pour les groupes minoritaires susceptibles d'être discriminés alors que près de trois quart des signataires (73%)

ciblent l'ensemble de leurs collaborateurs. Cela peut montrer une certaine tendance à ne pas faire de discrimination positive dans le domaine de la formation et de la sensibilisation.

Fig 16. Public cible des actions mises en place dans le domaine de la sensibilisation et la formation (% de signataires)



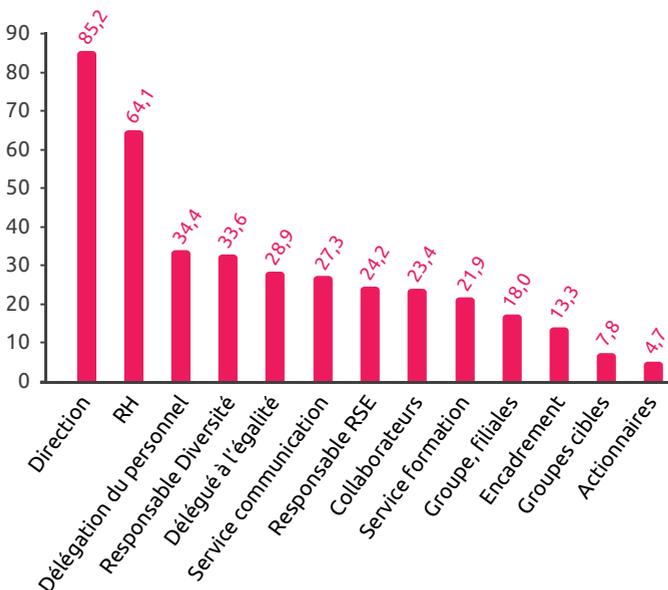
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Dans le cadre de la politique de gestion de la diversité, les relations avec les parties prenantes (internes/externes) revêtent une importance toute particulière. Les organisations peuvent informer leurs parties prenantes de leurs démarches. Elles peuvent aussi les consulter ou encore les impliquer. Naturellement, les organisations sont libres de choisir avec quelle partie prenante elles souhaitent établir des relations, c'est pourquoi telle ou telle organisation peut ne pas entrer en relation avec certaines parties prenantes.

L'examen des relations entretenues par les signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg avec leurs parties prenantes internes (cf. figure n° 17) montre que les actionnaires et les groupes cibles (les personnes visées par les actions mises en place) sont les deux parties prenantes les moins impliquées dans la politique de gestion de la diversité des signataires de la Charte. Seulement 5% et 8% des signataires de la Charte ont des relations avec ces dernières dans le cadre de leur politique de gestion de la diversité, notamment en ce qui concerne la prise de décision et la consultation. À l'inverse, la direction (85%) et les ressources humaines (64%) sont les parties prenantes les plus impliquées dans la politique de gestion de la diversité.

Fig 17. Proportions de signataires de la Charte selon les parties prenantes internes avec lesquelles elles entretiennent des relations (%)

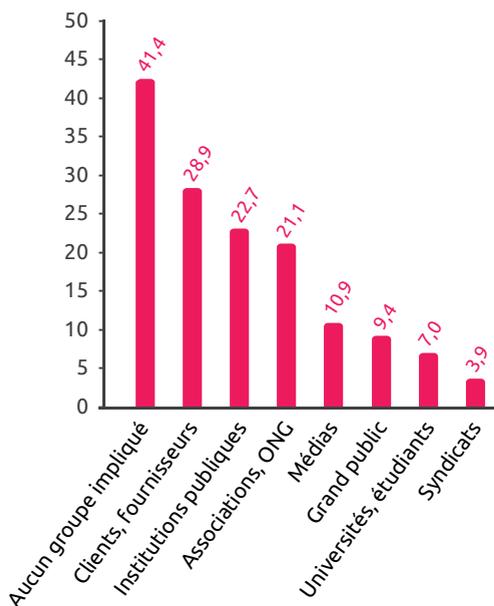


Comparativement aux parties prenantes internes, les parties prenantes externes sont moins souvent impliquées dans l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité.

En ce qui concerne les relations entretenues par les parties prenantes externes, on constate que 41% des signataires n'entrent en relation avec aucun groupe extérieur dans la prise de décision et la consultation autour de leur politique de gestion de la diversité. On note également que les clients/

prospects, fournisseurs ou partenaires (29%), les institutions publiques (23%) et les associations ou ONG (21%) sont les parties prenantes externes les plus souvent impliquées par les organisations. Seulement 4% des signataires entretiennent des relations avec les syndicats. Ce résultat est à mettre en perspective avec le fait que, comme on l'a vu (figure n°17), 34% des signataires impliquent dans leur démarche la délégation du personnel.

Fig 18. Proportions des signataires de la Charte selon les parties prenantes externes avec lesquelles elles entretiennent des relations (%)

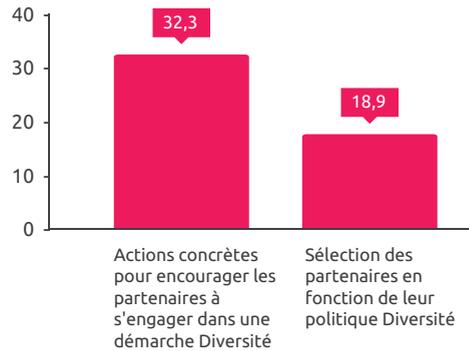


Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

Dans le cadre des relations établies avec leurs partenaires et prestataires, les signataires de la Charte cherchent à promouvoir la gestion de la diversité, conformément à l'article 6 de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

Ainsi, près d'un signataire sur trois (32%) met en place des actions concrètes pour encourager les partenaires à s'engager dans une démarche Diversité. 19% des signataires sélectionnent leurs partenaires en fonction, entre autres, de leur politique Diversité.

Fig 19. Proportions des signataires selon différentes façons d'impliquer les parties prenantes (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

4

LES RÉSULTATS OBTENUS

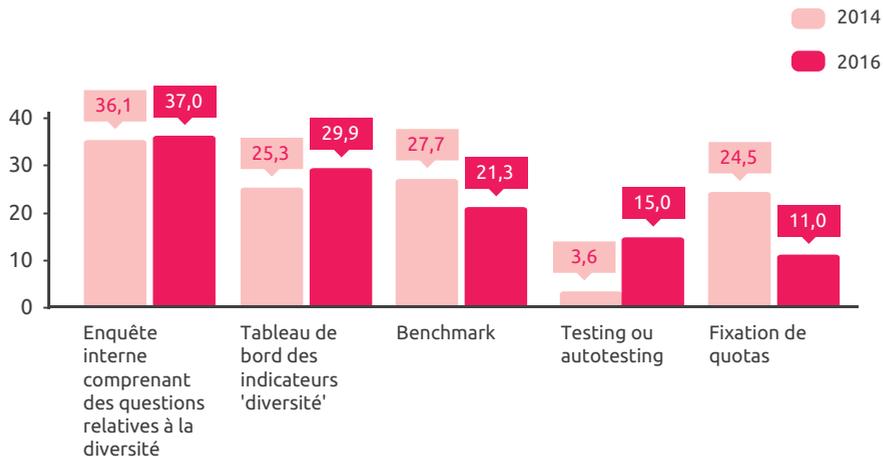
L'ÉVALUATION

35% des organisations signataires ont évalué les progrès qu'elles ont réalisés en matière de diversité.

Plus d'un signataire sur trois (37%) administre des enquêtes internes de satisfaction qui intègrent des questions relatives à la diversité. 30% des organisations élaborent des tableaux de bord pour suivre les principaux indicateurs

de la diversité et 21% d'entre elles se comparent avec d'autres entreprises via un benchmarking pour évaluer leur politique de diversité. Les signataires ont un peu moins fréquemment recours au testing (15%), qui est un moyen d'investigation en situation réelle destiné à déceler une situation de discrimination. Enfin, un peu plus d'un signataire sur dix (11%) fixe des quotas et des objectifs chiffrés.

Fig 20. Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité dans l'évaluation (% de signataires)



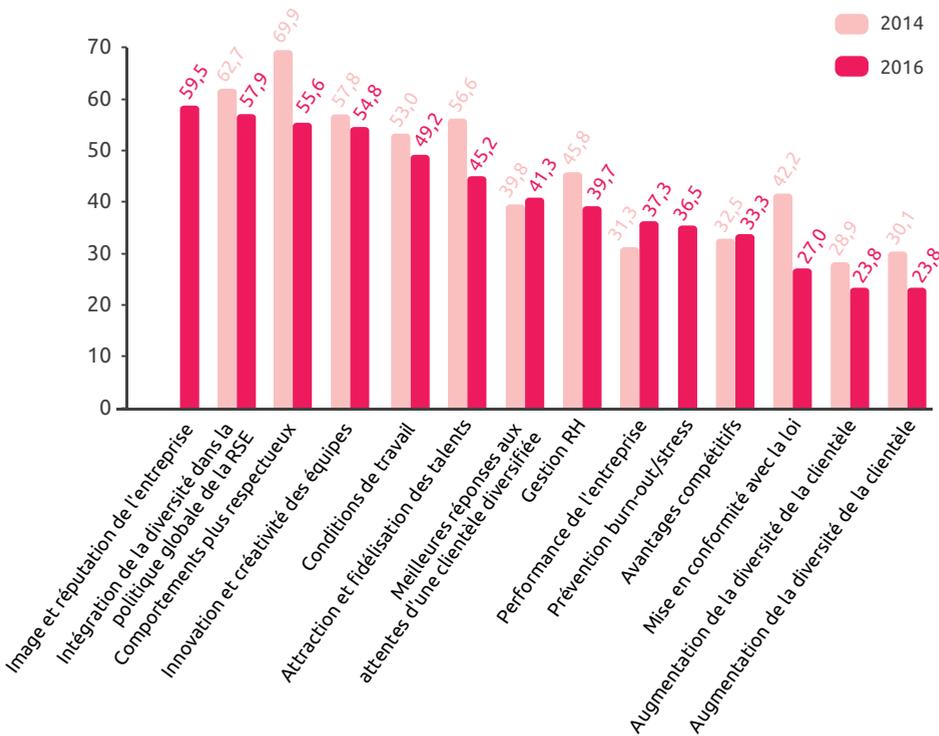
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

LES IMPACTS SUR L'ORGANISATION

Parmi les améliorations constatées par les signataires de la Charte depuis la mise en place d'une politique de gestion de la diversité, 60% remarquent une amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise. Pour 58% des signataires, la diversité a été intégrée à une démarche plus globale, à savoir la responsabilité sociétale des organisations. Plus de la moitié des signataires ont également remarqué l'émergence de comportements plus respectueux (56%) entre les individus.

37% des signataires ont noté une amélioration dans la prévention du burn-out et du stress au travail depuis la mise en place de la politique diversité. Enfin, on peut noter des impacts positifs sur des critères plutôt liés à la performance de l'entreprise : l'innovation et la créativité des équipes (55%), l'attraction et la fidélisation des talents (45%), de meilleures réponses apportées à une clientèle diversifiée (41%), la performance globale de l'organisation (37%), un avantage compétitif en général (33%) ou encore la création d'opportunités sur de nouveaux marchés (24%).

Fig 21. Les améliorations constatées par les signataires de la Charte (% de signataires)



LES IMPACTS SUR LES GROUPES CIBLES

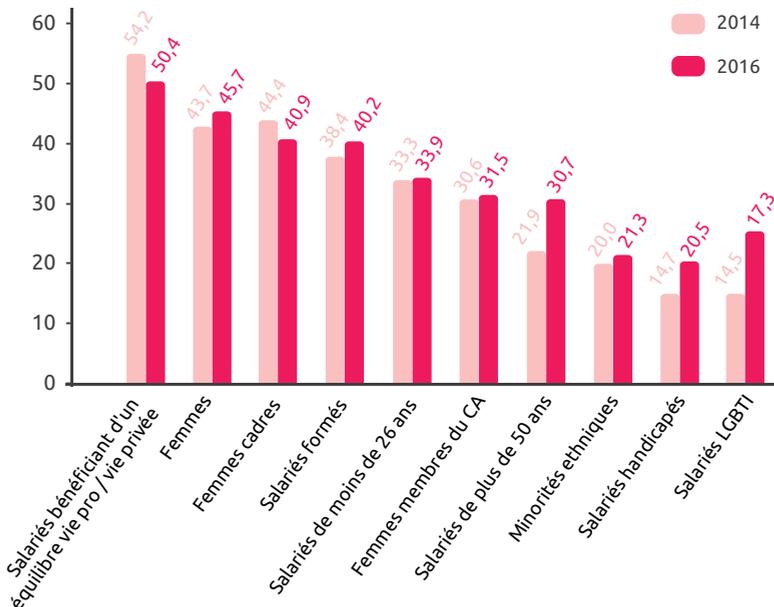
Dans le cadre de leur politique de gestion de la diversité, les signataires de la Charte de la Diversité peuvent chercher à augmenter le nombre de salariés appartenant à des catégories spécifiques de collaborateurs, comme par exemple, les personnes en situation de handicap, les travailleurs âgés ou jeunes, etc.

L'analyse des groupes affectés par la politique de diversité des organisations montre que la politique de gestion de la diversité cible principalement les salariés bénéficiant d'un programme d'équilibre vie professionnelle/vie privée (cela concerne 50% des signataires de

la Charte) et la proportion de femmes parmi les salariés (46% des signataires). Au contraire, les organisations ont remarqué moins d'impact sur la proportion de salariés issues de minorités ethniques (21%), des salariés en situation de handicap (20,5%) et les personnes LGBTI (17%).

Entre 2014 et 2016, les salariés de plus de 50 ans ont été affectés de manière considérable par la politique diversité des organisations signataires, avec une augmentation de 9%. De plus, deux thématiques abordées par le Comité pour la Charte, à savoir les salariés en situation de handicap et les personnes LGBTI ont été plus affectées par la politique diversité des signataires.

Fig 22. Les groupes cibles affectés par la politique diversité (% de signataires)

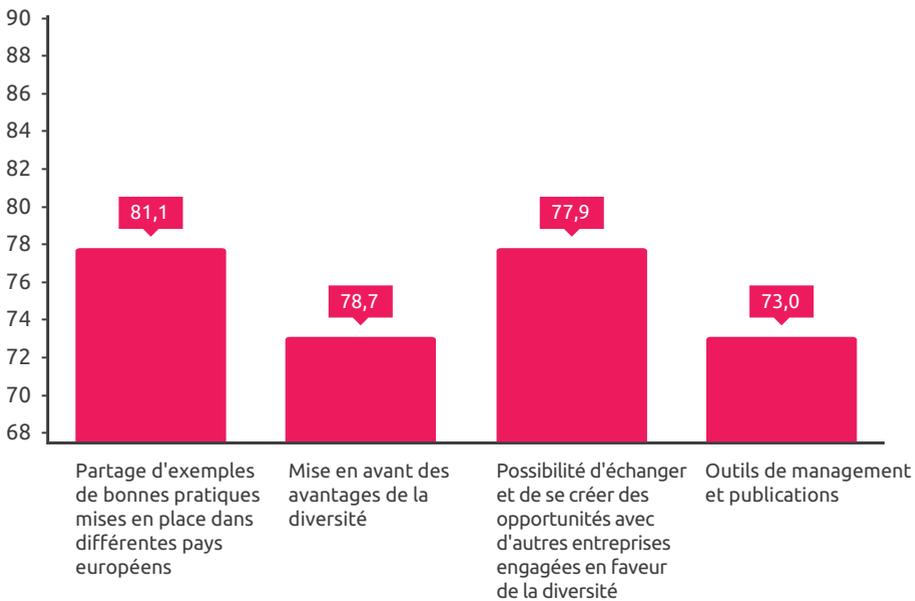


Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

LE RÔLE DE LA PLATEFORME EURO-PÉENNE DES CHARTES DE LA DIVERSITÉ

Les signataires de la Charte étaient invités à s'exprimer sur l'intérêt pour leur organisation des activités proposées par la Plateforme européenne des Chartes de la Diversité. Le partage de bonnes pratiques mises en place au niveau européen est l'activité la plus plébiscitée par les signataires (81%).

Fig 23. L'intérêt pour les activités de la Plateforme européenne des Chartes de la Diversité (% de signataires)

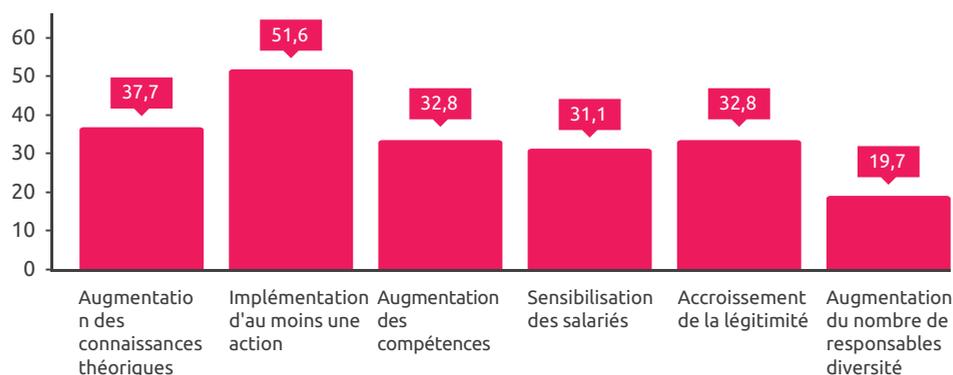


Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

LE RÔLE DE LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ LËTZEBOURG

La signature de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg a permis d'augmenter au moins en partie les connaissances théoriques en matière de gestion de la diversité pour 38% des signataires. Plus de la moitié (52%) des organisations ont répondu que cela avait permis d'implémenter au moins une action en faveur de la diversité.

Fig 24. Les impacts de la signature de la Charte de la Diversité (% de signataires)



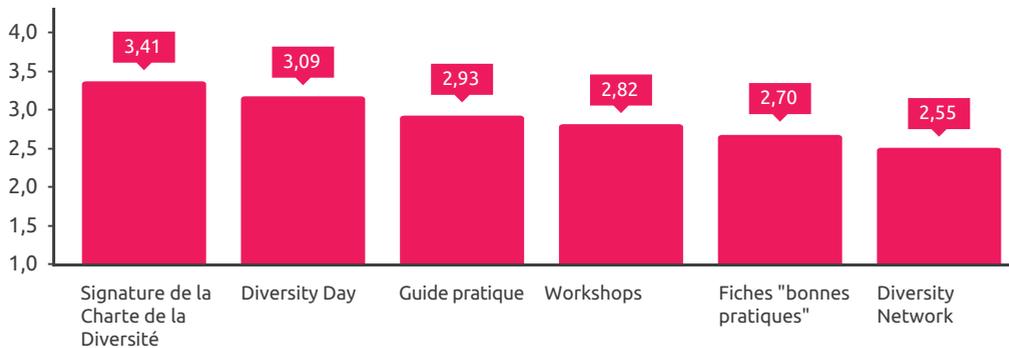
Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

Lorsque les signataires évaluent l'impact de la signature de la Charte sur une échelle de 1 à 5 (1 correspondant à aucun impact et 5 à un impact très important), 89% jugent qu'elle a eu un **impact sur le développement de leur politique et les actions** prises en faveur de la diversité, parmi lesquels 21% jugent cet impact important. Le guide pratique «Gestion de la Diversité» a également eu des répercussions pour 81% et obtenu un score de 4 pour 30% des signataires. On constate également que le **Diversity Day** a eu un impact important pour 23% des signataires.

Lorsque les signataires évaluent l'impact de la signature de la Charte sur une échelle de 1 à 5 (1 correspondant à aucun impact et 5 à un impact très important), le score moyen est de 3,4.⁶

6 L'écart-type est égal à 1,20. L'écart-type (indice de dispersion autour de la moyenne) plutôt faible de ces données indique qu'il n'y a pas de gros écart dans les choix effectués par l'ensemble des signataires.

Fig 25. Moyennes de l'impact des différentes actions menées par le Comité pour la Charte de la Diversité



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

CONCLUSION

APPORTS

Cette enquête montre les nombreuses pratiques en faveur de la diversité mises en œuvre par les signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg. Son intérêt réside dans la représentativité de son échantillon (93% de l'ensemble de signataires ont répondu). Elle fournit donc un état des lieux des pratiques qui sont menées au Luxembourg par les entreprises ou associations qui se sont engagées dans la gestion de la diversité.

L'intérêt de cette étude est double. Elle permet aux répondants de faire un point sur l'avancement de leur politique de diversité tout en leur suggérant de nouvelles idées, au travers des items qui composent le questionnaire de l'enquête. De plus, elle permet de dégager des tendances globales vis-à-vis des politiques en gestion de la diversité déployées par les signataires luxembourgeois.

LIMITES

Il est à noter que, d'une manière générale, les structures de petites tailles, bien qu'elles puissent être très actives en matière de gestion de la diversité, ont tendance à moins formaliser leurs actions. Le nombre d'actions mises en place est effectivement significativement plus élevé dans les grandes structures que dans les petites structures.



C SYNTHÈSE

CHIFFRES CLÉS ET ANALYSE DES RÉSULTATS

L'enquête «Baromètre Diversité & Entreprise Lëtzebuerg 2016» a permis de mettre en évidence certaines caractéristiques propres aux signataires de la Charte de la Diversité. De plus, nous avons pu constater certaines actions privilégiées par les organisations signataires et les conséquences que celles-ci ont eu sur la performance générale de l'organisation. Cette partie met en exergue tous ces principaux résultats.

LES AVANCÉES MISES EN ÉVIDENCE

55%

**Les femmes
représentent 55%
de l'effectif total des
signataires.**

On note que **les femmes sont beaucoup mieux représentées** chez les signataires de la Charte de la Diversité que dans les autres entreprises. Elles représentent en effet 55% de l'effectif total des signataires contre seulement 41% au niveau national. Cette proportion n'est cependant pas encore respectée pour les postes à responsabilité, pour lesquels les hommes sont majoritaires (60% d'hommes).

5

Les cinq thèmes les plus importants : le genre, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la langue parlée, l'âge et l'origine ethnique ou la nationalité.

De nombreux critères de discrimination sont pris en compte dans la politique de diversité de la majorité des signataires. Pas moins de dix critères sont cités par la moitié (ou plus) des organisations. Une forte implication est apparue sur le thème de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ainsi que sur l'égalité homme-femme. Pour les autres, ce sont, dans l'ordre décroissant d'importance : les langues parlées, l'âge, l'origine ethnique ou raciale, la nationalité, le handicap, la maternité, l'état de santé et le niveau de formation.

78%

des signataires de la Charte ont intégré leur politique de gestion de la diversité dans leur démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

L'engagement en matière de gestion de la diversité des signataires est très souvent intégré dans une démarche plus large de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cela concerne plus de trois organisations sur quatre (78%). Ce

chiffre montre que la gestion de la diversité est une manière de considérer le pôle social de la RSE. Cependant, on voit que ce cheminement peut être inverse : 18% des signataires déjà actifs en gestion de la diversité comptent s'engager dans la RSE dans moins de deux ans.

85%

des signataires ont tout d'abord mobilisé les décideurs et défini un cadre de travail pour la politique de diversité.

On remarque tout d'abord qu'une partie importante des signataires de la Charte de la Diversité a suivi la même méthodologie dans la construction de leur politique que celle présentée dans le guide pratique «Gestion de la Diversité». En effet, 85% d'entre eux ont commencé par mobiliser les décideurs et par définir une vision commune vis-à-vis de la politique de diversité. 62% ont créé un cadre de travail propice à la concrétisation de cette politique. Ces chiffres montrent une certaine progression dans la mise en place d'une telle politique et des niveaux de maturité très hétérogènes en matière de gestion de la diversité. Il est très encourageant de constater que ces chiffres ont nettement progressé par rapport à 2014.

En 2016, les différentes étapes de la démarche diversité ont été effectuées par une plus grande proportion de signataires qu'en 2014.

48%

des signataires ont réalisé un diagnostic de leur organisation sous l'angle de la diversité.

Au niveau de la méthode suivie pour mettre en œuvre la politique de gestion de la diversité, environ un signataire sur deux (48%) a réalisé un diagnostic sur la diversité au sein de son organisation. Ce diagnostic prend souvent la forme d'une analyse des bases de données internes pour établir des comparaisons entre différents groupes (en fonction du genre, de la nationalité, de l'âge, etc.) sur des critères tels que, par exemple, les niveaux de salaires, les niveaux hiérarchiques, etc.

52%

des signataires ont implémenté au moins une action en faveur de la diversité depuis la signature de la Charte.

La signature de la Charte de la Diversité permet d'implémenter une première action en faveur de la diversité. Cela est permis, entre autres, par les actions mises en place par le Comité pour la Charte de la Diversité, tels que le Diversity Day, les Diversity Workshops, les fiches bonnes pratiques, etc.

60%

des entreprises constatent une amélioration de leur image et leur réputation.

Six signataires sur dix constatent un **impact positif** de leur engagement dans la gestion de la diversité sur **l'image et la réputation de leur organisation**. Plus de la moitié notent également des comportements plus respectueux entre les individus ainsi qu'une amélioration de l'innovation et la créativité des équipes de travail. Pour un tiers des organisations, leurs actions ont un impact sur la proportion de salariés de moins de 26 ans et de plus de 50 ans et sur le nombre de femmes présentes dans le Conseil d'Administration.

PERSPECTIVES

Nous constatons que les organisations signataires de la Charte **maîtrisent mieux leur communication** en 2016 et cela aussi bien en interne qu'en externe. Cette communication, qui se traduit par une amélioration ressentie de leur image et réputation, se comprend comme **un moyen de sensibiliser et de rassembler employé(e)s, client(e)s et partenaires** autour de la diversité et événements dédiés, tel que le Diversity Day par exemple.

Les signataires s'engagent davantage dans une **structuration de leur politique de gestion de la diversité** en suivant la méthodologie préconisée par la Charte. Cependant, **des efforts restent à faire sur la fixation d'objectifs et l'évaluation des actions**, via notamment l'élaboration d'indicateurs.

La démarche diversité est **une démarche à long terme**. Ce baromètre est la preuve que des évolutions sont en cours.

Néanmoins, les effets d'une politique de gestion de la diversité ne se font remarquer qu'à long terme, d'où l'intérêt de continuer à mesurer les tendances dans les démarches mises en œuvre par les signataires de la Charte de la Diversité tous les deux ans.

Nous remarquons avec ce baromètre que la Charte exerce un **rôle d'impulsion de nouvelles actions** et d'inspiration en proposant notamment de mettre en avant des sujets moins thématiques par les signataires. Nous constatons ainsi que les actions mises en place par les signataires de la Charte ont eu un impact plus important sur les salariés en situation de handicap et LGBTI en 2016 qu'en 2014. Des efforts en ce sens sont à poursuivre et la Charte de la Diversité **continuera à outiller les signataires sur de nouvelles thématiques**. Tout en continuant à inspirer, nous allons proposer d'aborder plus en profondeur des sujets comme l'emploi de ressortissants de pays tiers et des réfugiés, le handicap, l'orientation sexuelle et/ou la religion.



Le Comité pour la Charte
de la Diversité Lëtzebuerg

CONTACTS



COMITÉ POUR LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ LËTZEBUERG

PO/ IMS Luxembourg
BP. 2085
L-1020 Luxembourg

Tel. : +352 26 25 80 13
info@chartediversite.lu
www.chartediversite.lu



LISER

11, Porte des Sciences
L-4366 Esch-sur-Alzette
www.liser.lu

Document élaboré par :

IMS LUXEMBOURG

Catia Fernandes
Pascal Guillaumé
info@chartediversite.lu

NICOLAS POUSSING

nicolas.poussing@liser.lu

Imprimé au Grand-Duché de Luxembourg. Novembre 2016.

N° ISBN : 978-99959-961-6-1

Maquette : Fanny Dolhain / IMS Luxembourg. Crédits photos : Shutterstock.

Tous droits réservés Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

Ni le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, ni aucune autre personne agissant pour son compte ne peut être tenu responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette publication.



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Santé, de l'Intégration
et de l'Indépendance
Office Luxembourgeois de l'École
H&E-1349 - 01



RBC Investor &
Treasury Services

