

BAROMÈTRE DIVERSITÉ ENTREPRISE LËTZEBUERG

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





EDITORIAL

La Diversité est omniprésente au Luxembourg. Or, à ce jour, peu d'études existent à ce sujet.

Je me réjouis donc de pouvoir vous présenter le premier baromètre Diversité & Entreprise Lëtzebuerg, lancé à l'initiative de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

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

Plus de 100 entreprises 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, centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles, luttant ainsi contre toute forme de discrimination, qu'elle soit basée sur l'origine ethnique, l'âge, le handicap, le genre, l'orientation sexuelle, la conviction ou la religion.

Le présent baromètre présente un premier état des lieux des actions menées par les signataires de la Charte depuis son lancement en septembre 2012, de même que de leur efficacité.

Et les résultats sont plus qu'encourageants:

- 8 signataires sur 10 déclarent que la signature de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg a eu un impact sur leur politique de gestion de la diversité.
- Un grand nombre des entreprises qui ont mené des politiques de gestion de la diversité ont eu des résultats supérieurs à leurs attentes.

Le baromètre démontre clairement qu'il y a un réel avantage à mener une gestion proactive de la diversité en entreprise! Je me réjouis de constater qu'une entreprise signataire sur cinq sélectionne ses partenaires et fournisseurs en fonction de leur politique de diversité, démarche déduite de l'article 6 de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, qui recommande d'« encourager l'ensemble de ses partenaires à également œuvrer en faveur de la non-discrimination et de la promotion de la diversité ».

En tant que marraine de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, je suis heureuse que la Charte ait porté ce projet de baromètre au niveau européen, au sein de la plateforme européenne des chartes de la diversité

Je tiens à remercier la Charte de la Diversité Lëtzebuerg pour ce projet, de même que l'établissement public de recherche Ceps/Instead, qui a aidé à analyser les données fournies par les entreprises.

Je tiens tout particulièrement à féliciter les entreprises qui se sont engagées en faveur de la diversité en signant la Charte!

J'invite toutes les entreprises, privées et publiques, qui ne l'ont pas encore fait, à s'engager dans ce mouvement : la reconnaissance de la diversité aide les entreprises à devenir plus performantes et contribue au succès de la société!

Madame Corinne Cahen

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

SOMMAIRE

| EDITORIAL | 2 |
|---|----------|
| A/ CONTEXTE | 5 |
| B/ DESCRIPTION DES RESULTATS | 8 |
| Introduction | 9 |
| 1. Les principales caractéristiques des signataires de la Charte de la Diversité L'étzebuerg | 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 | 20 |
| État d'avancement de la démarche diversité | 21 22 |
| La relation avec les parties prenantes | 24 |
| Culture d'entreprise | 24 |
| Sensibilisation et formation | 25 |
| Politique RH Environnement et bien-être au travail | 28 |
| 4. Les résultats obtenus | 29 |
| L'évaluation | 29 |
| Les impacts sur la gestion des RH et la performance | 30 |
| L'impact sur les groupes cibles | 31 |
| Le rôle de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg | 32 |
| Conclusion | 33 |
| | |
| C/ SYNTHESE | 34 |
| Chiffres clés et analyse des résultats | 35 |
| Appayor | 39 |





LA GESTION DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE

Le concept de gestion de la diversité repose sur l'idée que la reconnaissance de la pluralité des profils humains au sein d'une entreprise contribue au succès économique, s'il est intégré consciemment dans sa stratégie et ses pratiques managériales.

De nombreuses études démontrent en effet que les entreprises qui reconnaissent le potentiel dégagé par la diversité de leur personnel sont plus performantes que celles qui ne le prennent pas en compte.

L'enjeu d'une politique diversité en entreprise consiste à faire en sorte que chacun dispose de possibilités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, en respectant et considérant ses caractéristiques individuelles (sexe, race, âge, origines ethniques ou sociales, handicap, langue, religion ou convictions, opinions politiques, orientation sexuelle, entre autres).

LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ L'ETZEBUERG

La Charte de la Diversité Lëtzebuerg est un texte de six engagements proposé à la signature de toute entreprise¹ installée au Luxembourg, qu'elle soit privée ou publique, société anonyme ou asbl, et quelle que soit sa taille.

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

1 Dans le cadre de cette charte, le terme «entreprise» englobe toutes structures offrant des biens ou des services, avec ou sans but lucratif. 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 par le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg composé de différentes parties prenantes : ABBL, Deutsche Bank Luxembourg, IMS Luxembourg, 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. Madame Corinne Cahen, Ministre de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région, est la marraine de la charte.

En juillet 2014, la Charte de la Diversité L'etzebuerg comptait 116 signataires, représentant 12% de la population active luxembourgeoise.

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. Les données collectées ont permis d'établir ce baromètre, avec deux objectifs:

- offrir un état de la diversité en entreprise au Luxembourg en juillet 2014, en identifiant les actions implémentées en matière de gestion de la diversité,
- fournir un outil de gestion de la diversité pour les entreprises répondantes.

Celui-ci constitue pour elles un outil d'autoévaluation, qui peut leur apporter des retours intéressants et les aider à trouver des pistes d'actions en matière de gestion de la diversité grâce aux nombreuses propositions de réponses.

Ce baromètre permettra également de mesurer l'évolution des politiques diversité mises en œuvre par les signataires, dans la mesure où il sera publié tous les deux ans.

Quel que soit leur niveau de départ, chaque entreprise dispose ainsi d'un moyen de suivre l'évolution de sa politique diversité, qui met en valeur son engagement dans ce domaine.

L'intérêt de ce baromètre se situe aussi bien sur son impact en termes de politiques managériales que de politiques publiques. Les résultats permettent de voir l'évolution des besoins des signataires et d'adapter en fonction les actions de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, dans le cadre de ses missions :

- 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.

Cet outil de mesure ne juge pas le niveau des actions mises en place, mais permet d'offrir une vue sur les actions volontaires réalisées par les entreprises signataires de la charte

DES DONNEES EUROPEENNES

La Charte de la Diversité Lëtzebuerg s'est associée à son homologue français pour pouvoir porter l'analyse à un niveau européen et comparer les données. Ce questionnaire a ainsi été proposé à la plateforme européenne des chartes nationales de la diversité, et a abouti en 2014 à l'adoption de 11 questions communes. Il participe ainsi à la création d'un « baromètre » européen de la diversité en entreprise, dont les points principaux sont repris en annexe.



Le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg





INTRODUCTION

En signant la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, les entreprises s'engagent à répondre à une enquête qui vise à décrire leurs démarches dans le domaine de la diversité. Plus précisément, le questionnaire qui est administré est composé de 35 questions, qui s'articulent autour de cinq thèmes en relation étroite avec les engagements de la Charte.

Ce document rend compte des réponses obtenues dans le cadre de l'enquête qui a été réalisée d'avril à juin 2014 et à laquelle 85 des 87 entreprises signataires à cette date ont répondu. Il s'articule autour de quatre sections. La première section présente les principales caractéristiques des signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

La seconde section décrit la définition de la politique de la diversité des signataires. La troisième section est consacrée à la description des actions mises en œuvre. La quatrième et dernière section est dédiée aux résultats obtenus.

En guise de conclusion, nous présenterons les limites et les perspectives de cette enquête.

Les annexes permettent de faire le lien entre les résultats collectés au Luxembourg et ceux rassemblés via la plateforme européenne des Chartes de la Diversité pilotée par la DG Justice au sein de la Commission Européenne.

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 ayant répondu au questionnaire appartient au secteur privé (79%) et s'adresse au marché luxembourgeois (52%). Plus de la moitié (56%) d'entre eux ont vu leur chiffre d'affaires augmenter ces trois dernières années. Pour 32%, il est resté stable et pour 12% il a diminué. 40% des organisations signataires de la Charte ayant répondu au questionnaire comptent au plus 50 salariés, 21% ont entre 51 et 250 salariés, 39% 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 6,4% des signataires appartiennent à l'industrie, 5,1% à la construction et 88,5% au secteur des services. L'importance relative des branches parmi les signataires de la Charte est donc cohérente avec celle observée au niveau national; puisqu'en 2012, 2,9% des entreprises appartiennent à l'industrie, 9,9% à la construction et 87,2% au secteur des services.¹

http://www.statistiques.public.lu/

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 54% de l'effectif des organisations avant signé la Charte. En comparaison, elles représentent 40% de l'emploi intérieur au 2^e trimestre 2014¹. S'agissant de la place des femmes à des niveaux de responsabilité élevée, nous notons que 58% des signataires ont plus de femmes cadres que d'hommes cadres. Pour 32% des organisations signataires de la Charte ayant un Conseil d'Administration, les femmes sont plus nombreuses que les hommes au sein de ces Conseils. l'on examine le nombre d'hommes et de femmes avant un emploi à temps partiel, on constate que dans 92% des organisations, le nombre de femmes à temps partiel est supérieur au nombre d'hommes dans cette situation. Au sein des entreprises qui ont recours au temps partiel, les femmes ayant un emploi à temps partiel représentent en movenne 18% de l'effectif total : pour les hommes, ce pourcentage est égal à 4%. Notons qu'en 2012, les proportions d'hommes et de femmes à temps partiel représentaient respectivement 4,3% et Les résidents représentent en moyenne 55% de l'effectif des organisations signataires de la Charte. En 2013, au niveau national, les résidents représentent 60% de l'emploi intérieur³.

Concernant l'âge, en moyenne, les sala-

35,9% de l'emploi total² au Luxembourg.

Concernant l'âge, en moyenne, les salariés de plus de 50 ans représentent 15% de leur effectif; les moins de 26 ans représentent 4% du total des salariés.

La proportion de salariés handicapés ou de salariés ayant bénéficié d'un reclassement (interne ou externe) ou de salariés réaffectés est quasi nulle (inférieure 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 5% des salariés ont des contrats de travail à durée déterminée et 3% sont des intérimaires. Au niveau national, le pourcentage de salariés ayant un emploi temporaire (contrat à durée déterminée et emploi intérimaire) est de 7% en 2013⁴.

www.statistiques.public.lu

² http://www.statistiques.public.lu/catalogue-publications/cahiers-economiques/2013/ PDF-Cahier-116-2013.pdf

³ www.statistiques.public.lu

⁴ http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpga&lang=en

L'ENGAGEMENT RSE DES SIGNATAIRES

La gestion de la diversité peut être une pratique qui s'inscrit dans une démarche plus globale, à savoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Pour cette raison, 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 dans le domaine de la RSE.

Parmi les signataires de la Charte ayant

répondu à notre enquête, 69% déclarent être actifs dans le domaine de la RSE et plus d'un signataire sur dix (14%) déclare qu'il sera actif dans ce domaine dans moins de 2 ans (cf. figure n°1).

Parmi les signataires ayant adopté une démarche relevant de la RSE, plus de la moitié (56%) a adopté cette démarche depuis plus de 5 ans. Pour une proportion réduite de signataires (3%), l'adoption de la démarche RSE est récente (moins d'un an).

FIGURE N°1 Répartition des signataires de la Charte selon leur engagement dans le domaine de la Responsabilité sociétale des entreprises (en %) :



DEFINITION DE LA POLITIQUE DIVERSITE

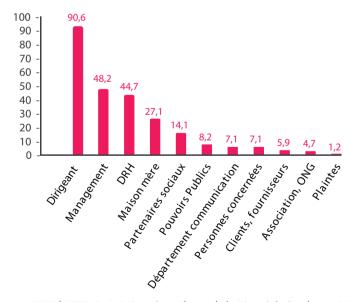
2

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. Cette initiative peut avoir simultanément différentes origines (cf. figure n°2). Elle est rarement le résultat de pressions externes.

Plus précisément, on constate que pour 91% des signataires de la Charte, la gestion de la diversité est mise en œuvre suite à la volonté du dirigeant. Pour presque un signataire sur deux (48%), cette démarche est le fruit d'une demande du management. Pour 45% des signataires, la Direction des Ressources Humaines (DRH) est à l'origine de la démarche. A l'inverse, la gestion de la diversité n'est quasiment jamais mise en œuvre suite à des plaintes reçues pour discrimination (cela concerne uniquement 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).

FIGURE N°2 Proportions des signataires de la Charte selon l'origine de la mise en œuvre de la politique diversité (en %) :

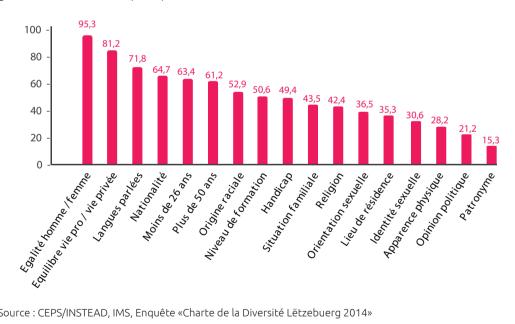


LES THÈMES DE LA POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

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'éguilibre vie professionnelle / vie privée (cf. figure n°3). Respectivement 95% et 81% des signataires déclarent que leur politique de gestion de la diversité concerne ces deux suiets. Environ deux entreprises signataires de la Charte sur trois portent leur attention sur les langues parlées (72%), la nationalité (65%) et l'âge (63% pour les moins de 26 ans et 61% pour les plus de 50 ans).

Les thèmes les moins abordés par les signataires sont : le patronyme (15% des signataires), les opinions politiques (21% des signataires) et les apparences physigues (28% des signataires).

FIGURE N°3 Proportions des signataires selon le sujet traité par leur politique de gestion de la diversité (en %) :



Source : CEPS/INSTEAD, IMS, Enquête «Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2014»

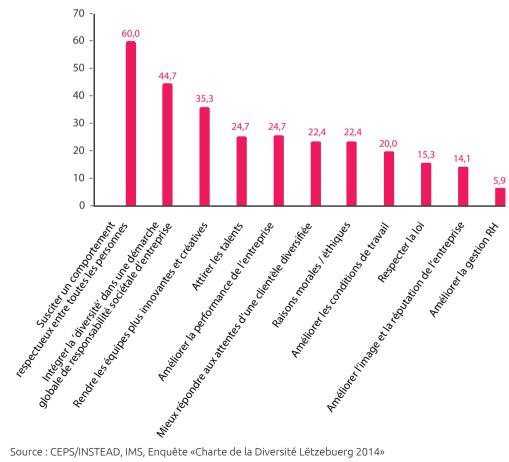
Comparaison avec des données européennes en annexe

LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DIVERSITÉ

L'examen des objectifs poursuivis par les signataires de la Charte montre que 60% des signataires ont cité parmi les obiectifs de leur politique de aestion de la diversité « susciter un comportement respectueux entre les personnes » (cf. figure n°4). Pour presque un signataire

sur deux (45%), la gestion de la diversité fait partie d'une démarche globale de Responsabilité Sociétale des Entreprises. La gestion de la diversité poursuit plus rarement un objectif RH (6% des signataires) ou un objectif réputationnel (14%) ou la mise en conformité avec la loi (15%).

FIGURE N°4 Proportions des signataires selon les objectifs poursuivis (en %) :



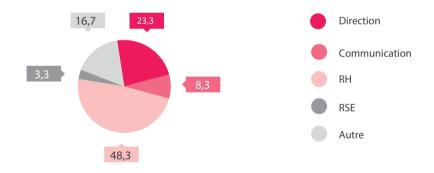
LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES

Parmi les signataires de la Charte, environ trois signataires sur quatre disposent d'un budget (76%) et de personnels (72%) spécialement affectés à la mise en place d'actions en faveur de la diversité. Lorsque du personnel est affecté aux actions en faveur de la diversité, les organisations

affectent, dans un cas sur deux (50%), une seule personne à cette mission.

On constate que le personnel chargé de mettre en place des actions en faveur de la diversité (cf. figure n°5) est majoritairement rattaché au service Ressources Humaines (48%), un peu moins fréquemment à la Direction (23%).

FIGURE N°5 Répartition des signataires selon le service auquel est rattaché la démarche diversité (en %) :



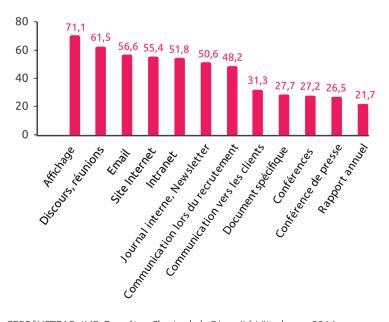
LES OUTILS DE COMMUNICATION

La politique de gestion de la diversité des signataires de la Charte est intégrée dans la communication interne et externe de 76% des signataires. Pour un signataire sur quatre, un plan de communication a été élaboré.

Concernant les outils de communication utilisés (cf. figure n°6), on constate que la communication est réalisée en premier lieu par voie d'affichage (71% des signataires). Le rôle de l'équipe dirigeante est également important. En effet, pour 61% des signataires, la communication est réalisée par l'équipe dirigeante via des discours, des réunions formelles et

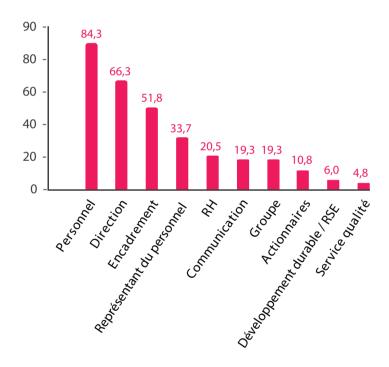
informelles. Les technologies de l'information et de la communication sont également mobilisées pour communiquer : 57% des signataires communiquent via la messagerie électronique, 55% via le site Web de leur organisation et 52% sur leur réseau Intranet. Un peu plus d'une organisation signataire de la Charte sur quatre communique via des documents spécifiques concernant la diversité (28%), des conférences (27%) et des conférences de presse (26%). Environ un signataire sur cinq (22%) présente sa politique en matière de gestion de la diversité dans son rapport annuel.

FIGURE N°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 trois principaux 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 le personnel (84%), puis la Direction (66%) et l'encadrement (52%).

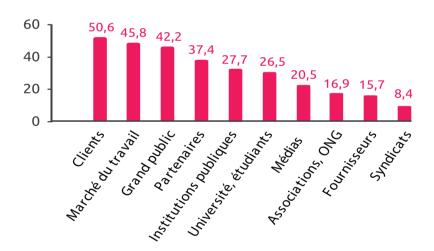
FIGURE N°7 Les destinataires de la politique de communication des signataires de la charte (% de signataires) :



Au niveau des objectifs de la communication externe (cf. figure n°8), les clients constituent le principal public visé. En effet, 51% des signataires de la charte déclarent que les clients font partie des trois principaux publics cibles de leurs actions de communication externe dans le domaine de la diversité. Le marché du travail est le second public cible : il

est mentionné par 46% des signataires. Enfin, le grand public fait partie des trois principaux publics cibles de la communication externe des organisations pour 42% des signataires.

FIGURE N°8 Proportions de signataires selon les publics visés par leur communication externe dans le domaine de la diversité (en %) :



LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE

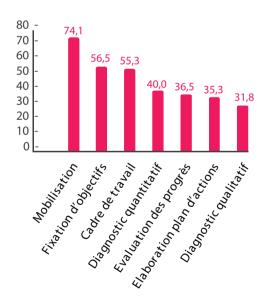
3

ETAT D'AVANCEMENT DE LA DEMARCHE DIVERSITÉ

Dans le cadre de leur politique de gestion de la diversité, 74% des signataires de la Charte ont mobilisé des décideurs autour d'une vision commune (cf. figure n°9). Plus d'un signataire sur deux s'est fixé des objectifs (56%) et a créé un cadre de

travail pour la gestion de la diversité ou a identifié des acteurs clés (55%). Un diagnostic quantitatif a été réalisé chez 40% des signataires. Environ un signataire de la Charte sur trois évalue les progrès réalisés dans le domaine de la diversité (36%), a élaboré un plan d'actions (35%) et a effectué un diagnostic qualitatif de la diversité dans son organisation (31%).

FIGURE N°9 Les démarches mises en œuvre par les signataires de la charte (% de signataires) :



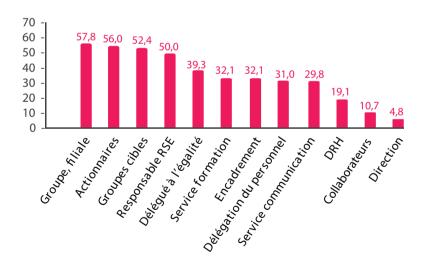
LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Dans le cadre de la politique de gestion de la diversité, les relations avec les parties prenantes (internes / externes) revêtent une importance toute particulière.

L'examen des relations entretenues par les signataires de la Charte de la Diversité L'etzebuerg avec leurs parties prenantes internes (cf. figure n° 10) montre que les filiales, les actionnaires et les groupes cibles sont les trois parties prenantes qui sont le plus souvent écartées par les signataires de la Charte. Respectivement, 58%, 56% et 52% des signataires de la Charte n'ont pas de relation avec ces dernières dans le cadre de leur politique de gestion de la Diversité.

A l'inverse, on constate que la direction, les collaborateurs et la DRH sont rarement écartés de la politique de gestion de la diversité

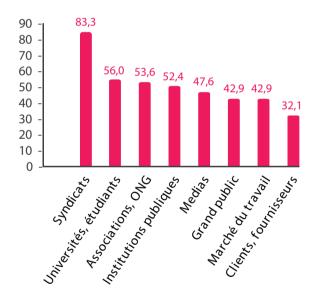
FIGURE N°10 Proportions des signataires selon les parties prenantes internes avec lesquelles elles n'entretiennent aucune relation (en %) :



Comparativement aux parties prenantes internes, les parties prenantes externes sont plus souvent écartées.

En ce qui concerne les relations entretenues par les parties prenantes externes (cf. figure n°11), on constate que 83% des signataires n'entrent pas en relation avec les syndicats lors de la mise en œuvre de leur politique de gestion de la diversité. On note également que plus d'un signataire de la Charte sur deux n'a pas de relation avec les universités, les associations, les ONG et les institutions publiques.

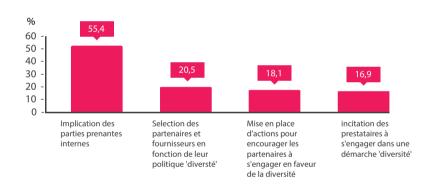
FIGURE N°11 Proportions des signataires selon les parties prenantes externes avec lesquelles elles n'entretiennent aucune relation (en %) :



Dans le cadre des relations établies avec leurs partenaires et prestataires, les signataires de la Charte cherchent à promouvoir la gestion de la diversité. Pour cela, plus de la moitié des signataires de la Charte (55%) impliquent leurs parties prenantes dans leur politique 'diversité' (cf. figure n°12). Un signataire sur cinq

sélectionne ses partenaires et ses fournisseurs en fonction, entre autres, de leur politique 'diversité'. 18% des signataires mettent en place des actions qui visent à encourager les partenaires à agir en faveur de la diversité. 17% incitent leurs prestataires à agir dans ce sens.

FIGURE N°12 Proportions des signataires selon différentes façons d'impliquer les parties prenantes (en %) :



CULTURE D'ENTREPRISE

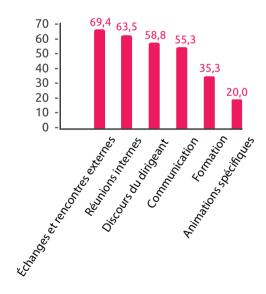
Plus de la moitié des signataires de la Charte (54,2%) a intégré les principes de la diversité dans les valeurs de l'entreprise.

SENSIBILISATION ET FORMATION

Un peu plus d'un signataire sur quatre (28%) a mis en place des actions de sensibilisation à la diversité.

Parmi six actions suggérées, les signataires de la Charte ont principalement recours aux échanges et aux rencontres externes sur le thème de la diversité. Cette action a été adoptée par 69% des signataires (cf. figure n°13). Les actions menées au sein des organisations occupent également une place importante. En effet, 63% des signataires organisent des réunions internes. Le dirigeant est intervenu lors d'un discours chez plus de la moitié des signataires (59%). On note que des actions spécifiques connaissent un succès plus limité puisque seulement 20% des signataires y ont recours.

FIGURE N°13 Les actions et les outils de sensibilisation et de formation à la diversité mis en place dans votre entreprise (% de signataires) :

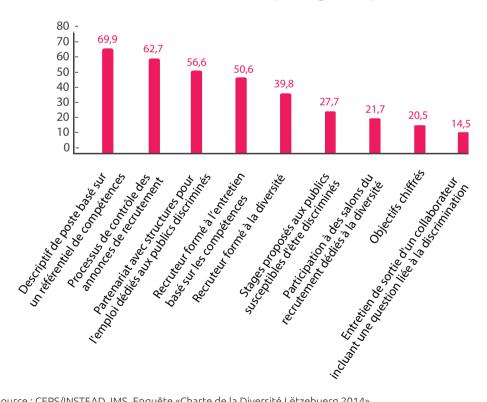


POLITIQUE RH

Plus de la moitié des signataires de la Charte (54%) ont revu leurs processus RH au regard des principes de non discrimination. Moins de la moitié des signataires (45%) ont mis en place un point de contact pour gérer les plaintes.

Au niveau de leurs pratiques de recrutement, les organisations ayant signé la Charte de la Diversité intègrent la diversité à différents niveaux. Ainsi, pour 70% d'entre elles, les postes disponibles et les guides d'entretien d'embauche sont basés sur un référentiel de compétences (cf. figure n°14). La seconde pratique la plus répandue consiste à contrôler les annonces de recrutement afin d'éliminer une éventuelle discrimination. Cette pratique est adoptée par 63% des signataires de la Charte. On constate également que plus de la moitié des signataires (57%) travaillent en partenariat avec des structures dédiées à l'emploi des publics discriminés

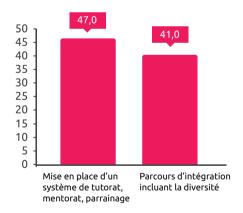
FIGURE N°14 Les actions mises en place lors de l'implémentation des grands principes de la diversité dans le domaine du recrutement (% de signataires) :



Un signataire sur deux forme ses recruteurs à la technique des interviews structurées et basées sur les compétences. Dans une moindre ampleur, les signataires de la Charte forment leurs recruteurs à la diversité (40%), offrent des stages à des publics susceptibles d'être discriminés (28%), participent à des forums et/ou des salons de recrutement dédiés à la diversité (22%), se fixent des objectifs chiffrés (20%) et posent des questions concernant la diversité lors des entretiens de sorties des collaborateurs (14%).

Au niveau de l'accueil et de l'intégration des nouveaux collaborateurs, presque un signataire de la Charte de la Diversité sur deux (47%) a mis en place un système de tutorat, de mentorat et/ou de parrainage (cf. figure n°15). Un parcours d'intégration du nouvel arrivant, incluant des messages spécifiques liés à la diversité, est implémenté chez 41% des signataires.

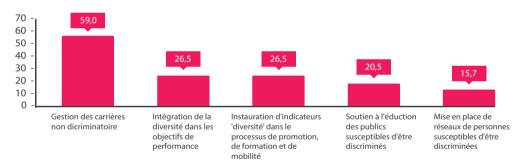
FIGURE N°15 Les actions mises en place lors de l'implémentation des grands principes de la diversité dans le domaine de l'accueil et de l'intégration de nouveaux collaborateurs (% de signataires):



Au niveau de la gestion des carrières et des formations (cf. figure n°16), 59% des signataires de la Charte ont mis en place des processus de gestion des carrières respectant la non-discrimination. Un peu plus d'un signataire sur quatre (26%) a intégré la diversité dans les objectifs servant à l'évaluation des performances

des managers et prend en considération des indicateurs liés à la diversité dans le processus de promotion, de formation et de mobilité.

FIGURE N°16 Les actions mises en place lors de l'implémentation des grands principes de la diversité dans le domaine de la gestion des carrières et de la formation (% de signataires):

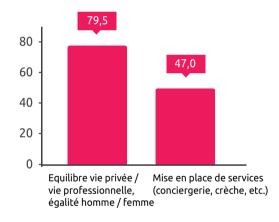


ENVIRONNEMENT ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

En relation avec le bien-être au travail, on constate que 80% des signataires de la Charte cherchent à promouvoir l'équilibre vie privée / vie professionnelle et l'égalité homme / femme via la mise en place du télétravail, de temps partiel, des

congés parentaux, des congés sans solde, des horaires flexibles ou encore l'absence de réunion après 18h (cf. figure 17). On note également qu'un peu moins d'un signataire sur deux (47%) a mis en place des services tels qu'une conciergerie, un restaurant ou une crèche d'entreprise, ou encore une salle sport.

FIGURE N°17 Les actions mises en place lors de l'implémentation des grands principes de la diversité dans le domaine du bien-être au travail (% de signataires) :



LES RÉSULTATS OBTENUS

4

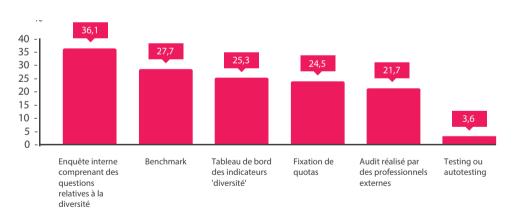
L'EVALUATION

Un signataire sur cinq (20%) a instauré des objectifs chiffrés.

Plus d'une organisation signataire de la Charte sur trois (36%) administre des enquêtes internes de satisfaction qui intègrent des questions relatives à la diversité (cf figure n°18). Plus d'une organisation signataire sur quatre réalise des benchmarks pour apprécier sa politique relativement à d'autres organisations (28%) ou encore des tableaux de

bord internes des principaux indicateurs diversité (25%). La fixation de quotas et la réalisation d'audits par des professionnels externes constituent d'autres modes d'évaluation qui sont adoptés par respectivement 24% et 22% des signataires. Ces derniers ont plus rarement (4% des signataires) recours au testing (moyen d'investigation en situation réelle destiné à déceler une situation de discrimination).

FIGURE N°18 Les actions mises en place lors de l'implémentation des grands principes de la diversité dans le domaine de l'évaluation (% de signataires) :



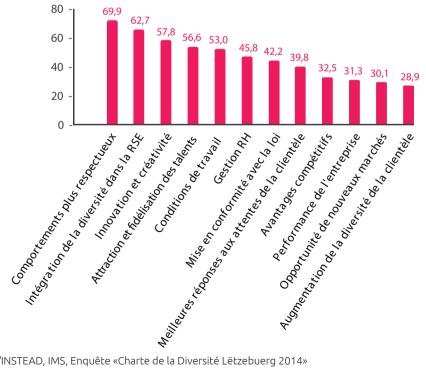
LES IMPACTS SUR LA GESTION DES RH ET LA PERFORMANCE

Parmi les améliorations constatées par les signataires de la Charte depuis la mise en place d'une politique de gestion de la diversité. 70% des signataires constatent des comportements interpersonnels plus respectueux (cf. figure n°19). Pour 63% des organisations, la diversité a été intégrée à une démarche plus globale, la responsabilité sociétale des entreprises.

Les signataires ont également noté un impact positif sur des critères plus liés à la performance de l'entreprise :

- l'innovation et la créativité (58%),
- l'attractivité et la fidélisation des talents (57%).
- des meilleures conditions de travail (53%).
- une meilleure réponse aux attentes de la clientèle (40%),
- des avantages compétitifs (32,5%),
- la performance globale de l'organisation (31%),
- les opportunités de nouveaux marchés (30%).

FIGURE N°19 Les améliorations constatées par les signataires de la Charte (% de signataires):



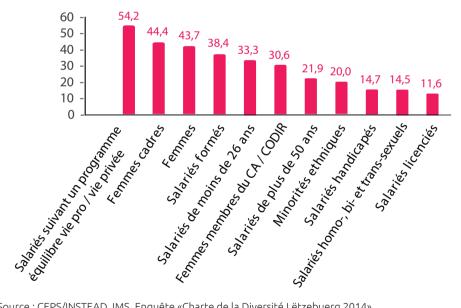
L'IMPACT SUR LES GROUPES CIBLES

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.

L'analyse des groupes affectés par la politique de diversité des organisations montre (cf. figure n°20) que la politique de gestion de la diversité affecte principalement les salariés bénéficiant d'un programme d'équilibre vie professionnelle / vie privée (cela concerne 54% des signataires de la Charte).

A l'inverse, la politique de gestion de la diversité touche dans une moindre mesure les salariés licenciés (12% des entreprises déclarent que ce groupe cible est affecté par sa politique de diversité).

FIGURE N°20 Les groupes cibles affectés par la politique diversité (% de signataires) :



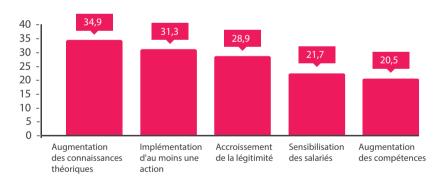
LE RÔLE DE LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ LËTZEBUERG

Lorsque les organisations évaluent l'impact de la signature de la Charte de la diversité sur une échelle de 0 à 4 (0 correspondant à aucun impact et 4 à un impact important), 81% estiment que la Charte a eu un impact sur le développement de leur politique et les actions prises en faveur de la diversité, parmi lesquels 6 % jugent cet impact important.

Une analyse plus approfondie des impacts de la signature de la Charte montre que la signature de la Charte a permis à 35% des signataires d'augmenter leurs connaissances théoriques dans la

domaine de la gestion de la diversité (cf. figure n°21). On constate également que pour environ un signataire sur trois, la signature de la Charte a permis d'implémenter au moins une action en faveur de la diversité (31%) et d'accroitre la légitimité des questions 'diversité' au sein de l'organisation (29%). Plus modestement, la signature de la Charte a permis de sensibiliser les salariés de 22% des signataires et d'accroître les compétences de l'organisation en matière de gestion de la diversité (20%).

FIGURE N°21 Les impacts de la Charte de la Diversité (% de signataires) :



CONCLUSION

APPORTS

Comme ce document le montre, les résultats de l'enquête réalisée par la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, en collaboration avec le CEPS/INSTEAD, fournissent de très nombreuses informations sur les démarches entreprises par les signataires de la dite Charte. Etant donné que les signataires de la Charte sont invités à renseigner ce questionnaire de façon régulière, il sera possible d'analyser l'évolution des démarches mises en œuvre.

LIMITES

Malgré ces aspects positifs, nous devons souligner la limite de cette enquête : le faible nombre de participants nous impose d'interpréter ces réponses avec prudence.

En effet, si le fait que plus d'une centaine d'organisations ait d'ores et déjà signé la Charte de la Diversité met en exergue le succès de la démarche, cet effectif reste modeste lorsque l'on réalise des traitements statistiques. Deux contraintes s'imposent à nous. Premièrement, les résultats présentés dans ce document

doivent plutôt être interprétés comme des tendances car des chiffres différents ne mettent pas nécessairement au iour des différences statistiquement significatives (les intervalles de confiance. aui permettent d'évaluer la marge d'erreur ou la précision des indicateurs, ne sont pas présentés dans cette publication afin de ne pas en alourdir sa lecture). Deuxièmement, il est impossible d'entrer dans les détails, comme par exemple proposer des résultats selon la taille des organisations ayant signé la Charte, car une telle ventilation conduit à réaliser des calculs sur des effectifs trop petits pour que les résultats soient robustes.





CHIFFRES CLES ET ANALYSE DES RESULTATS

Le premier Baromètre Diversité & Entreprise Lëtzebuerg, réalisé par la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, en collaboration avec le CEPS/INSTEAD, établissement public de recherche, a permis de mettre en évidence qu'il existe un business case de la diversité, et que la politique diversité menée dans une entreprise apporte de nombreux avantages en termes de compétitivité et d'amélioration de la performance de l'organisation.

LES AVANCÉES MISES EN EVIDENCE

Une implication importante de la direction a été relevée, avec le rôle clef d'impulsion des politiques de diversité du dirigeant (dans 91% des cas) et une implication des DRH, une grande mobilisation des instances décisionnaires au sein des entreprises (74%) et l'intégration de la diversité aux valeurs de l'entreprise.

91%

des signataires de la Charte déclarent que sa mise en œuvre résulte de la volonté du dirigeant

Des premières avancées dans les processus RH en matière de recrutement et de gestion des carrières ont été déclarées. Une forte implication est apparue, notamment sur les questions d'égalité hommefemme et d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Plus largement, on peut considérer que de nombreux thèmes sont importants pour les signataires, puisque

quatorze thèmes sont cités comme étant traités par plus de 30% des signataires.

thèmes : le genre, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la diversité linguistique, les nationalités et l'âge

Par ailleurs, les politiques diversité sont majoritement orientées clients, ce qui indique que les entreprises reconnaissent la diversité comme un facteur important d'attractivité.

Les résultats obtenus soutiennent le business case de la politique de gestion de la diversité, puisque certains résultats dépassent les attentes, notamment : un impact positif sur l'innovation et la créativité (58%), sur la compétitivité (31% des signataires affirment que leur politique diversité a amélioré la performance globale de leur entreprise), une meilleure attractivité et fidélisation des talents (57%), des conditions de travail améliorées, mais aussi des comportements interpersonnels plus respectueux dans 70% des cas (laissant apparaître le lien entre diversité, tolérance et respect).

70%

des signataires constatent que leur politique de gestion de la diversité mène à des comportements interpersonnels plus respectueux

des signataires notent des des signataires notent des améliorations sur l'innovation et la créativité

Le fait que 76 % des signataires disposent d'un budget spécifique attribué à la mise en œuvre d'actions diversité souligne leur engagement à agir, dépassant ainsi la simple déclaration d'intention.

76%

des signataires disposent d'un budget spécifique attribué à la mise en œuvre d'actions diversité

LES PERSPECTIVES

Un mouvement de fond se dessine puisque les entreprises signataires commencent à sélectionner leurs partenaires et fournisseurs en fonction de leur politique de diversité et encouragent leurs partenaires et prestataires à agir en faveur de la diversité. Cela est déjà le cas pour une entreprise sur cing, faisant émerger un effet domino. Cette initiative correspond à l'article 6 de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg: « encourager l'ensemble de ses partenaires à également œuvrer en faveur de la non-discrimination et de la promotion de la diversité ».

Les politiques de gestion de la diversité demandent toutefois à être davantage intégrées au management de l'entreprise : le rôle clef de l'encadrement

sélectionne ses partenaires et fournisseurs en fonction de leur politique diversité et presqu'autant encourage ses partenaires et prestataires à agir en faveur de la diversité

(middle-management) n'est pas toujours identifié et son implication reste trop souvent limitée.

Les signataires de la Charte de la Diversité sont plutôt « féminins », puisque les femmes représentent 54% de leur effectif. Ce chiffre, supérieur au taux national, semble indiquer que l'engagement en faveur de la diversité est surtout féminin. Il serait ainsi intéressant de dépasser cette situation et d'obtenir plus d'implication de la part d'entreprises « masculines ». Dans une telle hypothèse, il peut être envisagé que les thèmes de la flexibilité du temps de travail et de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, préoccupations portées à ce jour majoritairement par des femmes, seraient cités moins souvent que dans le présent baromètre.

Au-delà d'une forte mobilisation auiourd'hui, il faudrait s'orienter vers une systématisation de l'élaboration de plans d'actions (la moitié des entreprises qui ont mobilisé sur ce thème en sont dépourvues). Dans ce domaine, une tendance émerge avec un quart des entreprises qui placent la diversité dans les objectifs de performances de leur management.

Il est à noter que les signataires se situent à des niveaux de maturité très hétérogènes en matière de gestion de la diversité. Certaines entreprises ont mis en place des plans d'actions diversité avant même d'avoir signé la Charte, tandis que pour d'autres, la signature de la Charte a été le point de départ d'une politique de gestion de la diversité.

Dans la majorité des cas, les signataires ont suivi la même logique d'avancement dans leur politique de gestion de la diversité que celle suggérée par le Guide pratique Gestion de la Diversité édité par la Charte de la Diversité. En effet, les démarches mises en œuvre par les signataires correspondent à ces chapitres. 74% des signataires ont mobilisé leur direction autour d'une vision commune de la diversité, 56 % se sont fixés des objectifs mais seuls 36 % ont réalisé une évaluation de leurs progrès.

L'impact de la Charte est reconnu par les signataires à 81%. Les deux bénéfices majeurs avancés sont : des connaissances théoriques accrues et l'implémentation d'actions en faveur de la diversité. Les entreprises se forment, s'informent et échangent principalement en externe (69% des signataires ont participé à des échanges et rencontres externes sur le

81%

des signataires reconnaissent l'impact de la charte sur le développement de leur politique et de leurs actions en faveur de la diversité thème de la diversité). Cela exprime ainsi le besoin d'une offre en diversité en dehors de leur entreprise. En organisant notamment des Diversity Networks, workshops, formations et conférences, et en créant des outils comme le guide pratique Gestion de la diversité, édité en 2013, la Charte joue un rôle d'accélérateur et de pôle d'expertise auprès des entreprises signataires. Plus de 80 % des signataires y ont participé en 2013. La Charte projette d'ailleurs de développer plus encore ses actions en ce sens.



Le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg

POSTFACE

Selon les signataires ayant répondu au questionnaire, ce baromètre a permis de mettre en évidence qu'il existe un business case de la diversité et que la politique diversité menée dans une entreprise apporte de nombreux avantages compétitifs et améliore la performance de l'organisation.

PERSPECTIVES: UNE DÉMARCHE QUI S'INSCRIT DANS LE TEMPS ET L'ESPACE

L'enquête réalisée auprès des signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg va au-delà du bilan des démarches actuellement mises en œuvre. Elle identifie des pistes de progrès et elle met aussi en évidence la proactivité des signataires de la Charte dans certains domaines (comme par exemple l'existence de plan d'actions, la réalisation de diagnostic qualitatif) alors que la Charte est à un niveau de maturité peu élevé (2 ans d'existence). Les signataires de la Charte sont invités à répondre à cette enquête tous les 2 ans, il sera ainsi possible de suivre l'évolution de leurs démarches.

Il serait toutefois intéressant, à l'avenir, d'administrer une enquête auprès d'un plus grand nombre d'entreprises (signataires et non signataires de la Charte) afin

de disposer de données permettant une comparaison du niveau d'engagement des entreprises signataires de la Charte de la Diversité avec l'ensemble des organisations luxembourgeoises.

Les onze questions de ce baromètre adoptées par les chartes européennes de la diversité permettent de donner une dimension comparative à notre enquête (voir le détail en annexe). En prenant connaissance des démarches menées dans les différents pays d'Europe, la diffusion des bonnes pratiques devrait être facilitée.



Le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg

ANNEXE

COMPARAISON AVEC LES INFORMATIONS EMANANT DE LA PLATEFORME EURO-PÉENNE DES CHARTES DE LA DIVERSITÉ

Depuis le lancement de la première charte en 2004, quatorze autres chartes nationales de la diversité ont été implémentées en Europe. Ces chartes ont toutes vocation à encourager l'adoption volontaire d'initiatives dans le domaine de la diversité. Depuis 2010, avec le soutien de la Commission Européenne, les différentes chartes sont regroupées au sein d'une plateforme dans le but de promouvoir encore davantage la diversité, via l'échange de bonnes pratiques et le développement d'outils communs.

Dans le cadre de cette plateforme, l'implémentation du management de la diversité en Europe a été analysée. Concrètement, onze pays titulaires d'une Charte de la Diversité (Allemagne, Autriche, Espagne, Estonie, Finlande, France, Ireland, Italie, Luxembourg, Pologne, Suède) ont collecté entre mai et septembre 2014 des données relatives à certaines caractéristiques du management de la diversité, répondant à 11 questions communes. Cette annexe présente la situation du Luxembourg comparativement à celle des autres pays.

Si ces résultats (cf. tableaux ci-après) revêtent un intérêt tout particulier, il ne faut pas oublier que les différentes Chartes sont à des niveaux de maturité différents : la Charte de la Diversité Lëtzebuerg fait partie des plus jeunes (lancée en 2012, la même année que l'Estonie, la Finlande, l'Irlande et la Pologne).

Principaux publics cibles visés par la démarche diversité (cf. figure n° 3, page 14) :

| | EU | LU |
|----------------------|-----|-----|
| Genre | 48% | 95% |
| Moins de 26 ans | 45% | 64% |
| Plus de 50 ans | 46% | 61% |
| Origine raciale | 28% | 53% |
| Handicap | 44% | 49% |
| Orientation sexuelle | 16% | 36% |
| Identité sexuelle | 15% | 31% |

Les améliorations constatées suite à la mise en œuvre de la Charte de la Diversité (cf. figure n°19, page 30) :

| | EU | LU |
|--|-----|-----|
| Intégration de la diversité dans la politique RSE de l'organisation | 60% | 63% |
| Comportements plus respectueux | 47% | 70% |
| Attraction et fidéli- sation des talents | 46% | 57% |
| Avantage compétitif | 25% | 32% |

Les actions concrètes mises en place lors de l'implémentation des grands principes de la diversité dans le domaine de la politique RH et de management (cf. figure n°14, pages 23 et 25) :

| | EU | LU |
|---|-----|-----|
| Intégration des principes de la diversité dans les valeurs de l'entreprise | 66% | 54% |
| Intégration de la diversité dans la communication interne et externe | 56% | 76% |
| Révision des processus RH au regard des principes de non-discrimination | 46% | 54% |
| Utilisation d'indi- cateurs chiffrés en matière de diversité | 19% | 20% |
| Informer en matière de diversité entre 50 et 100% des salariés de l'organisation | 42% | 54% |

Moyens alloués à la mise en œuvre de la politique de gestion de la diversité (cf. page 16) :

| | EU | LU |
|---|-----|-----|
| Avoir une personne en charge du management de la Diversité | 57% | 72% |

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



CEPS/INSTEAD

3, Avenue de la Fonte L-4364 Esch-sur-Alzette www.ceps.lu

Document élaboré par :

COMITE POUR LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ LETZEBUERG info@chartediversite.lu

NICOLAS POUSSING nicolas.poussing@ceps.lu

Imprimé au Grand-Duché de Luxembourg. Décembre 2014.

N° ISBN: 978-99959-821-9-5

Maquette : Fanny Dohlain / 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 L'etzebuerg, 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.















