



CAFÉ N°7

LA SOCIÉTÉ EN DÉBAT

LA DIVERSITÉ AU SEIN DES ENTREPRISES AU LUXEMBOURG: FORCE OU FAIBLESSE ?

DÉCRYPTONS LES ENJEUX

OUVERT AU PUBLIC

19.02.19 | 18H30 | KULTURFABRIK
CAFÉ RATELACH
116 RUE DE LUXEMBOURG | L-4221 ESCH-SUR-ALZETTE

ORGANISÉ PAR LISER

AVEC LE SOUTIEN DE FNR

AVEC LA PARTICIPATION DE ARA City Health Luxembourg and Quotidien

La diversité au sein des entreprises au Luxembourg : force ou faiblesse ?

Le Luxembourg évolue dans un environnement hautement international, multiculturel et multilingue. Cette ouverture, qui résulte en grande partie de la croissance et de l'attractivité du marché du travail national, a contribué à sa grande diversité. La diversité est une notion très large, qui peut porter sur de multiples dimensions telles que l'âge, le genre, la langue, la culture, la nationalité, le niveau d'éducation, etc. Dans ce document, nous nous focaliserons sur la diversité en termes de nationalité, de culture et de langue au sein des entreprises.

Avec une main-d'œuvre composée à plus de 70% de travailleurs d'origine étrangère, à la fois de frontaliers et d'étrangers résidant au Luxembourg, le Grand-Duché connaît une situation caractéristique de certaines économies ouvertes de petite taille. De plus, le multilinguisme fait partie de l'identité même du Grand-duché, qui a institué un trilinguisme officiel. Près de trois quarts (73%) des habitants au Luxembourg parlent quatre langues ou plus.² Le multilinguisme se retrouve donc naturellement très présent dans l'environnement de travail. Les quatre principales langues parlées au travail sont le français (84%), le luxembourgeois (68%), l'allemand (48%) et l'anglais (45%). Ce phénomène a connu une constante augmentation au cours des cinquante dernières années, dont voici une rapide mise en contexte.

¹ Personne de contact : Pauline Bourgeon, pauline.bourgeon@liser.lu, +352 58 58 55 337

² Résultats d'une enquête TNS ILRES – Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse menée en 2018.

La diversité de la main-d'œuvre au Luxembourg des années 60 à nos jours

Les statistiques sur la composition de la main-d'œuvre par nationalité ou pays de résidence montrent que la force de travail du Luxembourg est de plus en plus diverse, notamment du fait d'une croissance continue des flux de travailleurs frontaliers. Dans les années 1960, seuls quelques milliers de travailleurs traversaient la frontière chaque jour pour venir travailler au Grand-duché, ce qui représentait 3% de la main-d'œuvre. Cette proportion est passée à 30% à la fin des années 1990 pour atteindre aujourd'hui 45%.

Cette croissance continue s'explique par différents facteurs structurels, principalement liés au développement économique du pays. En effet, le pays a connu au cours des dernières décennies une croissance économique soutenue que la main-d'œuvre luxembourgeoise ne pouvait pas alimenter à elle seule. Ceci a naturellement conduit le pays à encourager le recours à l'immigration et aux travailleurs frontaliers. Dans le même temps, suite au déclin de l'industrie sidérurgique, le pays a fait le choix de réorienter son économie vers des activités hautement intensives en technologie et en capital humain en développant notamment les activités bancaires et financières. Là encore, cette réorientation de l'économie a obligé le pays à faire appel à de la main-d'œuvre hautement qualifiée venant de l'étranger.

Aujourd'hui, dans un contexte de révolution digitale associée à un progrès technologique soutenu, le pays poursuit ses investissements dans des secteurs hautement intensifs en capital humain (exploitation des ressources spatiales, fintech, biotech, etc.), ce qui maintient le besoin de diversifier sa main-d'œuvre. Dans ces secteurs, les entreprises résidentes n'ont en effet pas d'autres choix que de recruter au-delà des frontières.

Diversité et croissance, quelle relation ?

Le pays connaît à la fois un niveau élevé d'ouverture et une croissance économique soutenue, ce qui suggère que les entreprises implantées au Luxembourg bénéficient de cette diversité. Pourtant, la communauté scientifique n'a pas établi de consensus sur la question : est-ce la croissance (et le besoin en main-d'œuvre étrangère) qui génère de la diversité, ou est-ce la diversité qui génère plus de croissance, ou encore les deux effets coexistent-ils ?

De plus, la diversité sur le lieu de travail a des effets multiples, pas nécessairement positifs et parfois même contradictoires. En effet, la diversité est certes une source d'opportunités, elle peut cependant aussi générer des obstacles pour les entreprises. Qu'il s'agisse de l'impact de la diversité sur la performance des entreprises ou sur les performances et le bien-être de leurs salariés, les études existantes ne permettent pas de dégager un consensus.

La question qui nous occupe donc ici est de savoir sous quelles conditions la diversité au sein des entreprises du Grand-Duché est un atout, à la fois pour l'employeur et pour l'employé ?

La diversité : quels effets sur la performance des entreprises ?

Au niveau de l'entreprise, la diversité permet d'augmenter le stock de connaissances et favorise ainsi l'innovation et la croissance. Un personnel composé de profils hétérogènes est susceptible de permettre à l'entreprise de composer plus aisément avec la variété et la complexité de tâches à réaliser. Ceci est d'autant plus vraisemblable parmi les entreprises qui opèrent dans des secteurs hautement intensifs en technologies et en connaissances, et qui emploient des profils très qualifiés. Pour que la diversité soit bénéfique à la productivité de l'entreprise, il faut que cette dernière parvienne à exploiter les complémentarités de ce personnel hétérogène.

A contrario, il peut exister des cas où la diversité provoque des dysfonctionnements, engendre des incompréhensions et des conflits, induit une détérioration du climat social ou des relations avec les partenaires externes ; ce qui in fine risque d'entraver les coopérations, la capacité à innover, les performances à l'exportation et la croissance de l'entreprise.

Les études économiques sur ce sujet ont généré des résultats mitigés. Le Professeur Parrotta, a quant à lui identifié dans deux articles (2014, 2016) des impacts positifs de la diversité culturelle sur l'innovation, les exportations des entreprises, et le comportement entrepreneurial des employés.

La diversité : quels effets sur les salariés ?

Il n'y a pas non plus de consensus autour des effets de la diversité sur les salariés dans la littérature académique. En effet, si certaines études concluent à un effet négatif de la diversité sur la satisfaction au travail des salariés, d'autres concluent à une absence d'effet ou à un effet positif.

D'une part, lorsque les complémentarités entre salariés sont exploitées, la diversité de la main-d'œuvre peut générer des retombées bénéfiques pour les travailleurs et rendre leur cadre de travail plus agréable ; ce qui peut avoir une incidence sur leurs performances, sur leur satisfaction au travail et sur leur bien-être. D'autre part, la diversité peut générer des problèmes de communication, voire des conflits interpersonnels pouvant entraîner une insatisfaction au travail, de mauvaises performances, du stress, jusqu'à l'envie de démissionner.

Dans le cas spécifique du Luxembourg, des études menées par des chercheurs du LISER mettent en avant un effet négatif de la diversité (en termes de nationalités) sur la satisfaction au travail. Ainsi, plus le nombre de nationalités impliquées dans l'entreprise est élevé, plus le niveau de satisfaction au travail des salariés et leur volonté de rester dans l'entreprise sont faibles (Hauret et Williams, 2019; Nguyen-Thi, 2019). Ces résultats sont encore plus prononcés pour les secteurs intensifs en technologies et en connaissances, secteurs clefs qui représentent plus de 50% de l'emploi au Luxembourg.

La gestion de la diversité, un élément clé de la réussite

Les résultats évoqués précédemment soulignent l'importance pour les entreprises de se saisir de la question de la diversité pour en faire une force plutôt qu'une faiblesse. Au-delà de l'impact de la diversité sur les performances des entreprises et des salariés, la gestion de la diversité répond également à des préoccupations sociales telles que la lutte contre la discrimination et la prise en compte de règlements et d'obligations légales.

Etant donné l'ampleur des enjeux portant sur la diversité, un réseau d'entreprises luxembourgeoises (IMS) a rédigé une charte de la diversité. En se dotant de cette charte, les entreprises signataires s'engagent ainsi à promouvoir la diversité à travers des actions concrètes.

Questions

L'événement organisé aujourd'hui par le LISER autour de la question de la diversité en entreprise articulera le débat autour des questions évoquées dans ce document :

- a) Quels sont les effets de la diversité sur les performances économiques des entreprises ?
- b) Comment se caractérise la diversité (en termes de nationalités) dans les entreprises luxembourgeoises ? Quelles sont les nationalités qui travaillent le plus souvent ensemble ?
- c) Quels sont les effets de la diversité sur les comportements des salariés ? Ces effets sont-ils particuliers dans les secteurs intensifs en technologies et en connaissances ?
- d) Dans quelle mesure la charte de la diversité (IMS Luxembourg) apporte-t-elle des outils pour promouvoir la diversité ? Quelles sont les entreprises signataires ? Qu'apporte cette charte aux entreprises ? Quelles sont les évolutions envisagées ?
- e) Du point de vue de la gestion des ressources humaines, comment est gérée la diversité en entreprise ? Les bonnes pratiques, telles que la RSE et la charte de la diversité sont-elles efficaces ? Quels sont les autres outils, et en évalue-t-on l'impact ? L'apport de ces outils est-il évalué ?
- f) Les entreprises ont-elles besoin d'être accompagnées, et si oui, comment ? Les besoins varient-ils selon la taille et le secteur ?
- g) Quelles politiques publiques (modifications du code du travail, cours de langues, mesures d'intégration) pourraient être mises en œuvre pour une meilleure gestion de la diversité ?

Pour en savoir plus :

Baromètre Diversité & Entreprise Lëtzebuerg, édition 2018. http://www.chartediversite.lu/sites/default/files/barometre2018_basse_def_2.pdf

Chen J., Gerber P. and Ramadier T. (2017). "Dynamiques socio-spatiales des actifs lorrains au regard de la métropolisation transfrontalière luxembourgeoise », *Espace Populations Sociétés*, vol. 2017(3)

<https://journals.openedition.org/eps/7263>

Genevois AS. (2011). "Spécificités et performances des canaux de recrutement", *Les Cahiers du CEPS/INSTEAD*, n°2011-01, 16 p. <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/cahiers-CEPS/2011/01-recrutement.pdf>

Hauret L. & Williams D. (2019) Workplace diversity and job satisfaction, mimeo

Huber P. 2014. "Are Commuters in the EU Better Educated than Non-commuters but Worse than Migrants?" *Urban Studies*, vol. 51(3): 509–525

Nguyen-Thi T.U. (2019) Investigating the effects of workforce diversity on employees' job satisfaction, voluntary turnover and self-perceived performance, mimeo

Parrotta P., Pozzoli D. and Pytlikova M. (2014). "The nexus between labor diversity and firm's innovation", *Journal of Population Economics*, vol. 27:303–364

Parrotta P., Pozzoli D. and Sala D. (2016). "Ethnic diversity and firms' export behavior", *European Economic Review*, vol. 89: 248–263

Stahl G. K., Mäkelä K., Zander L. and Maznevski M. L. 2010. "A look at the bright side of multicultural team diversity", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26: 439–447

World Economic Forum (2017), The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition, Luxembourg Profile.